iG8debre
Ai mai mult timp decât crezi

Antidotul' „trăitului numai pentru weekend”.

Marc & Amy Vachon

LAURA VANDERKAM este jurnalistă, Speaker şi autoarea mai multor cărţi despre gestionarea timpului şi productivitate, printre care volumul *Off the Clock (Renunţă la ceas,* Curtea Veche Publishing, 2021). Articolele sale au apărut în *The New York Times, The Wall Street Journal, Fortune, The Huffington Post* şi *Scientific American.*

Discursul său TED din 2016, cu titlul „How to gain control of your free time”, are peste şapte milioane de vizualizări.

Este coprezentatoare, alături de Sarah Hart- Unger, a podcastului *BestofBoth Worlds.*

Locuieşte lângă Philadelphia, împreună cu soţul şi cei cinci copii. Mai multe informaţii despre activitatea ei, precum şi blogul personal, pot fi găsite pe lauravanderkam.com.

EDITH NEGULICI este absolventă a Facultăţii *r* de Teatru din cadrul UNATC şi are o diplomă de masterat în jurnalism şi ştiinţele comunicării. Din 2015, traduce piese de teatru şi cărţi de artă teatrală, medicină, dezvoltare personală, spiritualitate şi psihologie.

Laura Vanderkam
168 de ore
Ai mai mult timp decât crezi

Traducere din engleză de
EDITH NEGULICI

CURTEA ő VEC HE

Cuprins

Prefaţa
■------ - ■
Introducere
Partea I: Cele 168 de ore ale tale
1 * Mitul crizei de timp
2 * Competentele tale de bază
Partea a-II-a: La munca
3 * Locul de muncă potrivit
4 • Controlează-ţi programul
5 • Anatomia succesului în carieră
Partea a-III-a: Acasâ
6 • Noua economie domestică
7 • Nu-ti spăla singur rufele
8 • O viată împlinită
Partea a-IV-a: 168 de ore, de la o zi la alta

Mulţumiri

Pentru Michael, Jasper şi Sam

Prefaţa

Să scrii o carte reprezintă un risc. în calitate de scriitor, îţi pui cap la cap argumentele, apoi le trimiţi în lume, nesigur de modul în care vor fi primite. Astfel, sunt încântată pentru faptul că un răspuns frecvent pe care l-am primit la câteva luni după ce 768 de *ore* a ajuns pe rafturile librăriilor poate fi rezumat în această replică, venită din partea unui cititor din clubul cărţilor de afaceri al cotidianului *Miami Herald:* „Acest volum mi-a schimbat viaţa cu totul!”

Sunt extrem de mulţumită de această reacţie, deoarece nu am început un proces îndelungat de cercetare şi documentare pentru scrierea acestei cărţi cu gândul că voi concepe un ghid motivaţional sau chiar un manifest în privinţa gestionării timpului. Zona mea de interes a fost schimbarea modului în care oamenii (în special părinţii) şi-au petrecut timpul în ultimele decenii. Dar, uneori, materialul capătă o viaţă proprie. Iniţial, i-am rugat pe oameni să-şi consemneze activităţile într-un jurnal, doar pentru a putea trage concluzii asupra tiparelor de utilizare a timpului. Dar odată ce suficient de mulţi oameni au denumit **f** experienţa „revelatoare”, am înţeles adevărul acelui vechi principiu al fizicii conform căruia actul de a observa ceva modifică obiectul observat[1]. Consemnarea activităţilor într-un jurnal ne învaţă că avem mai mult timp decât ne-am fi imaginat vreodată. Sau, aşa cum scria o cititoare: „Când am început să citesc *168 de ore,* lucram 16 ore pe zi. Dormeam 6 ore pe noapte.” Apoi a început să-şi consemneze toate activităţile în jurnal şi iată ce a conştientizat: „Zile de lucru de câte 16 ore? Mie îmi păreau mai degrabă de 6 ore.” în plus, „dormeam între 7 şi 8 ore”. în descrierea acestei revelaţii, cititoarea mi-a declarat că nu am scris deloc o carte despre managementul timpului. „Este mai degrabă o carte de genul «trezeşte-te şi deschide ochii, fraiere!»„

Uneori, adevărul este reconfortant. Vestea bună este că el ne şi eliberează. Odată ce vedem cât timp avem cu adevărat, începem să înţelegem că managementul timpului nu înseamnă doar câştigarea a cinci minute în plus, poate prin rezolvarea în mare viteză a treburilor pe care le avem de făcut. Adevăratul management al timpului înseamnă să ne umplem vieţile cu lucruri care merită să fie acolo.

Din întreaga carte, concluzia care a avut cel mai mare impact asupra oamenilor a fost invitaţia mea de a schimba modul în care vorbim despre timp. Un cititor afirma: „Simpla înlocuire a cuvintelor «Nu am timp pentru asta» cu «Asta nu este o prioritate pentru mine» mi-a transformat complet modul în care îmi organizez viaţa. De fapt, felul în care trăiesc.” Oameni care îsi f pierdeau mult timp lipiţi de ecranele telefoanelor sau mergând la şedinţe la care nu era nevoie să participe au înţeles că lipsa unei vieţi personale este, uneori, o alegere. Ca un corolar al acestui principiu, la rândul meu, am fost încurajată de e-mailurile primite de la părinţi care au înţeles că viaţa nu trebuie să se încheie atunci când ai copii. O proaspătă mamă, bibliotecară, scria: „Eram supărată mai ales pe oamenii care îmi spuneau că nu voi mai avea timp să citesc.” Cartea *168 de ore* a ajutat-o să-şi dea seama că, dacă vrea să citească, poate să citească. La fel, dacă vrea cu adevărat să facă yoga, să creeze un album de familie sau să se ocupe de oricare dintre celelalte hobbyuri, poate să-şi rezerve timp şi pentru aceste activităţi. Sigur, ar fi nevoie de mai mult efort, dar planificarea din timp reprezintă o bună modalitate de a te asigura că lucrurile se rezolvă. Cartea „m-a ajutat foarte mult, pentru că am folosit într-adevăr principiile despre care ai scris”, mi-a mărturisit ea. Te anunţ cu bucurie că şi eu le folosesc *r* *f* în mare măsură. Uneori ne obişnuim cu f propriile sfaturi. Ocupată cu lansarea unei cărţi, noile oportunităţi profesionale, îngrijirea unui nou-născut şi a unui preşcolar, anul în care am terminat de scris *168 de ore* ar fi putut fi haotic. Totuşi, pe măsură ce mi- am completat jurnalul pe parcursul acestui an şi am abordat cu succes „Lista celor 100 de visuri”, am învăţat că, da, există suficient timp în cele 168 de ore ale mele pentru a-mi construi viaţa pe care mi-o doresc. M-am distrat mai mult cu cei mici deoarece m-am gândit mai mult la modul în care ne petrecem timpul împreună şi am început să limitez dimensiunea listelor cu lucruri pe care le aveam de făcut la serviciu, astfel încât să fac doar munca pe care o consider importantă.

Prin urmare, chiar dacă familia şi responsabilităţile mele s-au extins, nu mă simt mult mai ocupată decât înainte. Asta le spun oamenilor care cred că îi îndemn pe cititori să comprime câte o activitate în fiecare minut. (Bine, mai întâi trebuie să recunosc că am încetat să mai practic poziţia „scândura” din yoga în timp ce aşteptam ca mâncarea să se încălzească în cuptorul cu microunde – cu toţii avem uneori tendinţa de a ne relua proastele obiceiuri.) Cu puţin timp înainte de publicarea cărţii *168 de ore,* o prietenă care s-a întors la facultate să studieze limba engleză mi-a trimis o copie a poeziei lui John Keats „Ode on Indolence”, considerând-o „contrapunctul” tuturor acestor discuţii despre gestionarea timpului. Keats creează o imagine memorabilă a întinderii „pe patul răcoros al ierbii în floare”, fără să faci absolut nimic. într-o lume în care ne gândim la noi înşine ca fiind în criză de timp, o asemenea „dulce indolenţă” sună destul de atractiv.

Dar, desigur, Keats a trăit înainte de era electronică. în zilele noastre, când avem o oră liberă pentru a ne relaxa întinşi pe iarbă, cei mai mulţi dintre noi preferăm să ne uităm la televizor, să ne verificăm e-mailul sau să aruncăm o privire pe Facebook. Şi apoi ne plângem că nu avem timp de gândire. în lumea actuală, în care suntem distraşi de dispozitivele electronice şi de aplicaţiile de socializare, chiar şi pentru organizarea timpului liber avem nevoie de disciplină.

Din fericire, la fel ca toate activităţile, trăirea intenţionată devine şi ea mai uşoară

I **II**

de-a lungul timpului. Le sunt recunoscătoare tuturor cititorilor care au hotărât să mi se alăture în acest proces, fiind dispuşi să gândească diferit cu privire la mentalitatea „ocupat, ocupat, ocupat” pe care o adoptăm pentru a evita să ne întrebăm ce ne-ar plăcea să facem cu adevărat cu timpul şi cu viaţa noastră. S-ar putea ca într-o zi anume să nu găsim echilibrul potrivit. Dar în ansamblul celor 168 de ore dintr-o săptămână putem face loc pentru tot ceea ce contează cu adevărat. Sper că această carte îţi va răsplăti în curând investiţia orelor pe care le petreci citind-o sau, dacă o citeşti în timp ce eşti blocat într-un aeroport, sper că escala ta de şapte ore nu va fi, până la urmă, o pierdere totală de timp.

Introducere

Marţi, 14 iulie 2009, a fost o zi bună.

Am deschis uşa apartamentului în jurul orei 7 dimineaţa şi am găsit în faţa uşii ziarul financiar *The Wall Street Journal,* cu articolele mele publicate. Jasper, fiul meu în vârstă de 2 ani, s-a

trezit cam pe la aceeaşi oră. Ne-am jucat cu un puzzle şi am luat micul-dejun înainte de a-l pune în cărucior la ora 8 şi a ne plimba în lumina blândă a soarelui până la grădiniţă, aflată la două străzi distanţă. Următoarele 4 ore mi le-am petrecut scriind. Apoi am pedalat 45 de minute pe bicicleta medicinală, citind o carte pe care trebuia să o revizuiesc, pentru a profita la maximum de acel timp. După aceea, am mai scris încă 3 ore. Am făcut nişte pacheţele cu gustări pentru Jasper şi l- am luat de la grădiniţă la puţin timp după ora 16:00, intenţionând să-l duc la Muzeul de Artă Modernă, la o expoziţie despre care citisem. Din păcate, muzeul era închis, ca în fiecare marţi, aşa că a trebuit să ne reorganizăm, să cumpăr un covrig de la un vânzător ambulant şi să admirăm „arta" mai realistă a forfotei de pe Fifth Avenue. Cel puţin, pe traseu am găsit noua pereche de
adidaşi de care avea nevoie. Am ajuns acasă la 17:30 şi ne-am jucat până când a venit bona, o oră mai târziu. Apoi am pornit spre Brooklyn pentru a conduce şedinţa de planificare pe termen lung pentru Young New Yorkers' Chorus, a cărui preşedintă sunt. Membrii consiliului au discutat despre cum să aducem muzică nouă pe piaţă, cum să ne perfecţionăm stilul de interpretare şi cum să- i facem pe oameni să se simtă ca acasă în acest oraş grandios. M-am întors acasă şi am petrecut 45 de minute vorbind cu soţul meu, Michael, despre proiectele noastre şi despre eventualele nume pentru cel de-al doilea fiu al nostru, care urma să se nască peste două luni. Până în momentul în care m-am dus la culcare, fusese o zi de aproximativ 17 ore, cu 8 ore petrecute lucrând (dintre care 0,75 ore de mişcare), 4 ore de interacţiune cu familia, 3 ore dedicate activităţii de voluntariat, iar între ele am mai realizat diverse lucruri şi deplasări.

A fost o zi plină, lipsită de dezastre, dar şi de realizări spectaculoase. Şi atunci, de ce a fost „bună"?

S-a scris mult despre viaţa bună – ce înseamnă să fii fericit sau să ai succes, cel puţin în mintea noastră, şi cum ajung oamenii să fie astfel. Sunt şi eu un discipol al acestor cărţi, la fel de mult ca oricine altcineva, şi întotdeauna am fost atrasă de poveştile oamenilor cărora le place ceea ce
fac, au vieţi împlinite şi planuri măreţe. în calitate de jurnalistă, am intervievat mulţi astfel de oameni şi deseori visez cu ochii deschişi la ceea ce aş vrea să obţin şi eu de la viaţă.

De-a lungul timpului, aceste visuri au căpătat o anumită formă şi substanţă. încă din copilărie mi-am dorit să fiu scriitoare. Şi am vrut să fiu şi mamă. Crescând în apropierea lanurilor de porumb din Indiana, mi-am dorit să locuiesc într-un oraş mare măcar pentru o vreme, când eram suficient de tânără cât să nu mă deranjeze zgomotul, îmi place muzica şi îmi place să ajut la crearea de lucruri noi, fie ele cântece sau cărţi. Mă bucur că am sănătate şi energie.

Dar toate aceste lucruri sunt abstracţiuni.

J

Toate sunt idei la care oamenii se gândesc în fraze precum „când voi fi mare", „într-o zi", sau în sens larg, ca identităţi şi valori ale noastre.

însă acum câţiva ani, mi-am dat seama de un lucru: în timp ce ne gândim la vieţile noastre în teorii măreţe, o viaţă se trăieşte, de fapt, în ore. Dacă vrei să fii scriitor, trebuie să dedici ore întregi aşezării cuvintelor în pagină. Pentru a fi un părinte atent, trebuie să petreci timp cu copilul tău, să-l înveţi că, deşi îi plac pantofii noi pe care şi i-a ales, trebuie să şi-i dea jos pentru ca tu să-i poţi plăti. O căsnicie solidă necesită conversaţie, intimitate şi concentrarea pe proiectele de
familie. Dacă vrei să cânţi bine într-un cor, trebuie să vii la repetiţii şi să exersezi individual, pe lângă stabilirea obiectivelor şi participarea la îndatoririle administrative. Dacă vrei să fii sănătos, trebuie să faci mişcare şi să dormi suficient. Pe scurt, dacă vrei să faci ceva sau să devii cineva – şi vrei să excelezi în ceea ce faci –, este nevoie de *timp.*
Ceea ce a făcut ca acea zi de marţi să fie J
o zi bună a fost numărul semnificativ de ore pe care le-am petrecut ocupându-mă de lucruri care tin de obiectivele mele de viată.

J **J**

De exemplu, am vrut să fiu scriitoare şi sunt. Acestei activităţi i-am dedicat mult timp din viaţa mea.

Ziua de 14 iulie a fost, desigur, o zi de 24 de ore şi majoritatea dintre noi aşa suntem obişnuiţi să ne gândim la timpul nostru: în intervale de 24 de ore. Dar pe măsură ce meditam la întrebarea cum vreau să-mi trăiesc viaţa, am ajuns să cred că este mai util să gândim în termeni de *„TAIT,* o expresie de care oamenilor nu le pasă prea mult, dar şi pe care adesea o exagerează. Sunt 168 de ore într-o săptămână. Marţea mea ocupată a fost o zi bună, dar la fel a fost şi duminica mea relaxată, petrecută în tihnă mergând la biserică, plimbându-mă timp de 2 ore prin Central Park şi – da – lucrând 4 ore în timp ce Jasper a aţipit în timpul zilei şi apoi seara, după ce s-a culcat. Din punctul
meu de vedere, orice lucru pe care îl faci o dată pe săptămână este suficient de des ca să fie important pentru tine, fie că este vorba despre mersul la biserică, o şedinţă de gândire strategică la serviciu, masa de duminică împreună cu părinţii sau antrenamentul de fotbal. Ciclul săptămânal de 168 de ore este îndeajuns de mare pentru a oferi o imagine reală a vieţii noastre. Anii şi deceniile sunt alcătuite dintr-un mozaic de modele repetitive de câte 168 de ore. Da, există loc pentru hazard şi mozaicul va evolua în timp, dar a acorda sau nu atenţie modelului reprezintă tot o alegere. în mare măsură, adevărata imagine a vieţii noastre va fi o consecinţă a felului în care ne planificăm programul de activităţi.

Această carte este despre modul în care diferiţi oameni îşi petrec cele 168 de ore pe care le avem cu toţii pe săptămână. Despre unde se duce cu adevărat timpul şi despre cum reuşim să-l folosim mai bine. Despre a ne folosi orele pentru a ne concentra asupra a ceea ce facem cel mai bine în carierele noastre şi acasă, astfel încât să ne ducem viaţa profesională la următorul nivel, investind în acelaşi timp şi în viaţa personală.
Am vrut să scriu această carte din mai multe motive. în primul rând, în ciuda permanentului mit cultural al crizei de timp – un mit care de multe ori se adresează
femeilor ca mine, mame care lucrează şi au copii mici eu nu mă simt ca şi cum aş rămâne tot timpul în urmă. Aş fi prima care ar recunoaşte că viata mea este extrem de
I **f**
privilegiată, lucru pe care sunt sigură că unii dintre cei care citesc această carte vor fi încântaţi să îl sublinieze. Dar ştiu că nu sunt singura care simte astfel. Unii dintre cei mai ocupaţi, cei mai de succes oameni pe care i- am intervievat vreodată mi-au spus că, dacă şi-ar dori, ar putea înghesui în vieţile lor şi mai mult. Să consideri că viaţa este compusă din intervale de câte 168 de ore reprezintă o schimbare utilă de paradigmă, pentru că – spre deosebire de zilele ocazionale ale săptămânii când suntem în criză de timp – intervalele bine

planificate de 168 de ore sunt suficient de mari pentru a se adapta slujbei cu normă întreagă, implicării intense în viaţa de familie, timpului liber revigorant, somnului corespunzător şi oricărui alt lucru care contează cu adevărat.

Desigur, există şi un element politic în acest portret al timpului. Am scris această carte pentru bărbaţi şi femei. Pentru părinţi, pentru persoane care nu sunt părinţi şi pentru cei care nu vor să fie niciodată părinţi. Este pentru oameni cu tot felul de obiective, cariere şi interese. Totuşi, sunt deosebit de alarmată de faptul că atât de multe tinere strălucite din generaţia mea cred că nu pot îmbina cariera cu maternitatea şi viata
personală în orele pe care le alocă universul, fără să se simtă obosite, nedormite şi trase în zece direcţii deodată. Din când în când, experţii şi bloggerii se alarmează din cauza unor sondaje care par să arate acest lucru. în septembrie 2005, Louise Story a anunţat pe prima pagină a cotidianului *The New York Times*[2] că multe studente de la Yale plănuiau să îşi reducă activitatea profesională sau chiar să nu mai lucreze deloc după ce deveneau mame. După cum spunea o studentă: „Mama mea mi-a spus întotdeauna că nu poţi fi cea mai bună femeie de carieră şi cea mai bună mamă în acelaşi timp.” Concluzia? Trebuie să alegi.

La fel, Amy Sennett[2], studentă la Universitatea Princeton, a făcut un sondaj printre colegele din promoţia 2006 pentru lucrarea ei de licenţă şi a constatat că femeile continuau să creadă că „a fi o femeie cu o carieră de succes şi a fi o mamă bună se exclud reciproc”. Aproximativ 62% dintre femei au văzut un potenţial conflict între carieră şi creşterea copiilor, spre deosebire de doar 33% dintre bărbaţi care considerau acelaşi lucru. Dintre femeile care au văzut un asemenea conflict, majoritatea plănuiau să lucreze cu jumătate de normă, iar o altă proporţie ridicată plănuia să lucreze „secvenţial” – adică să-şi ia câţiva ani liberi şi apoi să revină în câmpul muncii. Câteva tinere credeau că este posibil să îmbine
cariera şi maternitatea, dar aveau idei clare despre alte lucruri la care trebuie să renunţe. După cum i-a declarat o studentă la istorie lui Sennett: „Am de gând să nu dorm niciodată.”

Aceste previziuni cumplite erau cu siguranţă în mintea mea când am decis să fac ceva neobişnuit pentru obiectivele unei profesioniste urbane şi absolvente de universitate din Ivy League şi să rămân însărcinată pentru prima dată la vârsta de 27 de ani. Nu voi susţine că a deveni mamă a
I
fost în întregime o viaţă în roz sau că locuinţa mea a fost o scenă de fericire conjugală. Cu toate acestea, maternitatea nu mi-a distrus cariera, iar munca mea nu m-a distras de la faptul că ador să fiu mamă, în special în acele momente în care văd o altă fiinţă umană descoperind lumea – acele momente pe care universul ţi le acordă din belşug atunci când alegi să fii atent. Dimpotrivă, combinaţia dintre muncă şi maternitate mi-a oferit mai multe lucruri despre care să scriu.

Unul dintre aceste lucruri a fost folosirea timpului. Nu la multă vreme după ce m-am întors din ceea ce se numeşte concediu de **f**
maternitate, atunci când lucrezi pe cont propriu, am descoperit American Time Use Survey[4] şi cercetările fascinante de la Universitatea din Maryland şi de pretutindeni despre modul în care oamenii – mame şi taţi, în special – îşi petrec de fapt timpul. Am
început să scriu despre aceste descoperiri în articolele mele din cotidianul *USA Today,* într- o miniserie de nouă părţi pentru site-ul de ştiri *The Huffington Post* despre „Competenţele de bază ale mamelor”, în reportaje pentru *Doublethink* şi pentru publicaţia *Culture* 7 7, acum defunctă, în eseuri pentru pagina „Taste” a ziarului financiar *The Wall Street Journal* şi ca ***9*** scriitoare invitată pe blogul „Motherlode” al Lisei Belkin, aparţinând cotidianului *The New York Times.* Cu cât am studiat mai mult modul de utilizare a timpului şi am vorbit cu oameni care fac lucruri extraordinare cu vieţile lor, cu atât mai mult am ajuns să înţeleg că această noţiune sumbră de exclusivitate reciprocă între muncă şi familie se bazează pe idei înşelătoare despre modul în care oamenii îşi petrec timpul cu familia în prezent şi modul cum şi-l petreceau în trecut.

Pe de altă parte, vreau să demistific puţin şi noţiunea de „muncă”. Am pus „muncă” între ghilimele pentru că, după ce am studiat modul în care oamenii îşi petrec timpul, cred că anumite presupuneri răspândite (şi egoiste) despre modul în care lucrăm astăzi sunt la fel de greşite ca presupunerile noastre despre modul în care trăiau oamenii în anii 1950: presupunem că toţi suntem suprasolicitaţi, la fel cum presupunem că toată lumea trăia ca Ozzie şi Harriet[5]. în ***9***
realitate, niciuna dintre aceste percepţii nu
este adevărată. Majoritatea oamenilor care susţin că sunt suprasolicitaţi de fapt muncesc mai puţin decât îşi imaginează, iar multe dintre modalităţile în care lucrează sunt extrem de ineficiente. A denumi o activitate „muncă” nu o face importantă sau necesară. Unul dintre scopurile acestei cărţi este să-i determine pe oameni să-şi analizeze timpul investit în toate domeniile vieţii şi să afirme: „Nu m-am gândit la asta ✓VW //
pana acum.

Există şi alte modalităţi în care 768 *de ore* nu îşi propune să fie asemenea multor cărţi de autoajutorare sau de management al timpului. Nu am abordat acest subiect ca un guru al eficienţei, ci ca jurnalistă interesată de felul în care îsi construiesc viata oamenii
9 ***9***
fericiţi şi de succes. Mă interesează în mod
*** f**
deosebit felul în care oamenii obişnuit!
9 ***9***
reusesc să aibă vieţile pe care şi le doresc şi ***9*** ***9*** **I** ***9*** ***9***
ce putem învăţa din cele mai bune practici ale lor. Există o mulţime de cărţi despre sfaturile directorilor executivi sau ale vedetelor pentru a obţine succesul, publicate în Fortune 500[fi]. însă eu sunt mai interesată de statutul femeii obişnuite, care – fără a avea avantajul celebrităţii, al averii ieşite din comun sau al mulţimii de asistenţi personali – conduce o mică afacere de succes, participă la maratoane şi are o familie numeroasă şi fericită.
f

Ca un corolar al acestui principiu, viaţa reală este adesea dezordonată, dar nu cred că trebuie să plecaţi urechea la cei care susţin că doar am inventat personaje complexe pentru a demonstra că metodele mele au funcţionat. Toţi oamenii din această carte sunt reali. Toţi sunt adevăraţi, cu numele lor adevărate şi cu poveştile lor adevărate. Consider că notele oferă sprijin pentru faptele sau studiile citate. Deşi am adăugat materiale interactive la sfârşitul majorităţii capitolelor, nu pot promite trucuri de 5 minute care să îţi schimbe complet viaţa. Cu siguranţă, viaţa fiecăruia dintre noi poate beneficia de adaptări rapide, dar pentru a profita la maximum de cele 168 de ore ale tale e nevoie de disciplină într-o lume haotică. Să

citeşti literatură în timp ce faci naveta spre un serviciu care nu îţi place te va face să te simţi cumva mai împlinit; în schimb, să ai locul de muncă potrivit te va face să te simţi incredibil. Să ieşi la o f I
plimbare de 10 minute îţi va ridica moralul; a- ţi dedica 4 ore din fiecare 168 maratonului de anul viitor îţi va schimba starea de sănătate.
f

în cele din urmă, *168 de ore* este diferită de multe alte cărţi de management al afacerii şi al vieţii prin faptul că – deşi apar în poveste – nu susţin că scriu dintr-o poziţie de autoritate, prezentându-ţi povestea vieţii mele ca pe una de mare succes. Nu scriu această carte pentru a transmite
înţelepciunea acumulată într-o viaţă. Cea mai mare parte a acestui manuscris a fost elaborată când aveam 30 de ani. Viata mea este, cu siguranţă, un proiect în curs de desfăşurare. Nu cred că fac un lucru rău prin faptul că pun piesele laolaltă. Totuşi, am învăţat multe pe parcursul acestui proces. Am încercat să pun în aplicare aceste descoperiri în propriile planuri; cartea *168 de ore* este, cel puţin parţial, despre acea călătorie în care încercăm cu toţii să avem mai multe zile de marţi bune. Şi zile de luni.
I f
Şi zile de sâmbătă. Şi toate celelalte zile ale f f
săptămânii care alcătuiesc mozaicul celor 168 de ore din viata noastră.
f

PARTEA I

CELE 168 DE ORE ALE TALE

Mitul crizei de timp

La fel ca mulţi oameni ocupaţi, şi eu trăiesc în conformitate cu lista mea cu lucruri de făcut. Uneori îmi notez pe programul tipărit de la biserică (partea de „spovedanie tăcută" a slujbei include o scuză pentru că nu ai fost atent). Alteori, îmi notez în agenda pe care nu trebuie s-o pierd, deşi odată am pierdut-o în Aeroportul Internaţional din Los Angeles. în orice caz, mă conformez listei cu lucruri de făcut. Nimic nu-mi place mai mult decât să bifez fiecare lucru, odată îndeplinit. Aşadar, în timpul unui maraton de la sfârşitul lunii martie din 2009, am văzut că aveam un lucru „de făcut" pentru a continua scrierea acestei cărţi: trebuia să o abordez pe Theresa Daytner, pe care o mai intervievasem cu un an în urmă, astfel că i- am trimis un mesaj.

Dar Daytner nu era de găsit. Nu ştiu ce activităţi avea programate pe lista ei cu lucruri de făcut, dar îşi petrecea ziua în aer liber.

Mi-a spus mai târziu că plecase la plimbare de-a lungul unui „pârâu care susură" în apropierea casei ei din Maryland, la aproximativ 45 de minute vest de Baltimore. Era o zonă pustie, aşa că luase câinele fratelui ei pentru a-i ţine companie.

Cei doi au petrecut ore întregi mărşăluind prin noroi. O ploaie de primăvară timpurie transformase peisajul într-un verde crud, scoţând la iveală lăstarii mici ai copacilor şi făcând ca mugurii florilor sălbatice să strălucească pe cerul plumburiu. Nu avea de gând să rateze una dintre primele dimineţi calde şi senine de primăvară, care îţi oferea şansa de a te bucura de „pace, linişte" şi „reîncărcarea bateriilor", după cum mi-a povestit mai târziu.

Pe măsură ce discutam mai mult cu Daytner, mi-am dat seama că reîncărcarea bateriilor reprezintă o caracteristică obişnuită a vieţii sale. Asta implică un interval de timp rezonabil petrecut în contact direct cu pământul; pe lângă plimbări, făcea drumeţii pe bicicleta ei hibridă – o combinaţie între bicicleta rutieră şi cea montană. Până de curând, practica ridicarea de greutăţi sub supravegherea unui antrenor, de două ori pe săptămână. Seara, Daytner se afundă în romanele scriitoarei Jodi Picoult, pe lângă faptul că participă la reuniunile clubului de lectură; mărturiseşte că e puţin dependentă de serialul 24ᶻ. De asemenea, merge la masaj. Şi la coafor. Recent, a planificat o petrecere-surpriză grandioasă pentru cea de-a 50-a aniversare a soţului ei, cu invitaţi veniţi din toată ţara, cărora le-a asigurat transportul cu avionul.

Cu alte cuvinte, Daytner pare să aibă mult timp. Timp de relaxare. Timp pe care-l poate folosi aşa cum îi place. Asta include să ia o pauză şi să savureze minunata solitudine într-o dimineaţă obişnuită de lucru din timpul
săptămânii, când oamenii mai *serioşi* sunt la serviciu.

Desigur, acest lucru ridică o întrebare. Cum anume are Daytner atât de mult timp? Este pensionară? Şomeră? O casnică ai cărei copii au crescut?

Răspunsul te poate surprinde. Daytner este cu siguranţă mai ocupată decât mine. Este mai ocupată decât majoritatea oamenilor pe care îi cunosc aici, într-un Manhattan plin de locuitori prea grăbiţi ca să mai aibă timp să-şi tragă sufletul. într-adevăr, aş îndrăzni să ghicesc că oricine ai fi, nu ai la fel de multe pe cap ca Daytner. însuşi Barack Obama a fost uimit când a întâlnit-o. Nu cu mult timp înainte de această plimbare prin noroi din dimineaţa de martie, Daytner a profitat de şansa de a face o vizită la Casa Albă împreună cu un grup de mici întreprinzători pentru a discuta despre probleme economice. Ea s-a prezentat preşedintelui cu cele două identităţi principale ale sale.

Prima: Theresa Daytner, proprietară a firmei Daytner Construction Group, o companie de afaceri cu încasări de şapte cifre, cu doisprezece angajaţi, de a căror salarizare este direct responsabilă.

A doua: Theresa Daytner, mamă a şase copii, inclusiv a unei perechi de gemeni de 8 ani.

„Când mai ai timp să dormi?" a întrebat-o Obama.

Dar Daytner doarme. Deşi un articol recent din revista *Men's Health* a testat ciclul de somn numit Uberman[2], în care subiectul aţipeşte câte 20 de minute la fiecare 4 ore, ca modalitate de a beneficia de timp pentru a „excela la locul de muncă, a stabili legături cu oamenii dragi, a se dedica propriilor visuri sau a se relaxa", Daytner face toate aceste lucruri în timp ce respectă un program de somn de cel puţin 7 ore pe noapte. Ea este şi antrenoare de fotbal şi îşi petrece weekendurile făcând galerie la meciurile copiilor ei. Organizează nunta fiicei sale în

vârstă de 21 de ani, în timp ce îşi dezvoltă afacerea. A devenit interesată de construcţii

I cu ani în urmă, în perioada în care era studentă, când a aflat că a fi cinstit şi competent te poate face să te remarci în acest domeniu. în ciuda recentei recesiuni din construcţii, atunci când am discutat, DCG (care supervizează proiecte cu valori cuprinse între 10 şi 75 de milioane de dolari) evalua CV-uri pentru a angaja noi manageri de proiect. De asemenea, era pe drumul cel bun, înregistrând câştiguri de la an la an şi purtând negocieri pentru a intra în domeniul contractărilor generale, o mişcare care i-ar putea extinde considerabil afacerea.

Cu siguranţă, Daytner nu era imună la presiunile legate de plata salariilor (inclusiv asigurări de sănătate pentru familiile angajaţilor săi); îmi mărturiseşte că rezolvă probleme arzătoare şi seara sau în weekenduri, cu ajutorul smartphone-ului ei, în timpul unei drumeţii. Daytner nu era imună nici la alte presiuni antreprenoriale. A lansat DCG când gemenii erau încă mici şi, fiindcă şi-a dorit ca soţul ei să lucreze împreună cu ea, a ipotecat casa pentru a plăti îngrijirea copiilor. Pe măsură ce afacerea ei a luat amploare, Daytner a fost uneori destul de „epuizată din punct de vedere psihic". De aceea, urmăreşte serialul TV 24.

Totuşi, când am vorbit cu ea, mi-a spus că plănuieşte ca joia următoare să-şi ia din nou o zi liberă, deoarece copiii ei au liber de la şcoală. Are de gând să înghesuie în maşină cât mai mulţi dintre copii, să meargă să admire cireşii înfloriţi din Washington şi să se relaxeze la mall.

Una peste alta, viaţa ei părea destul de frumoasă. Şi astfel, cum scriam această carte, m-am apucat să povestesc biografia lui Daytner la petrecerile tip cocktail. La fel ca Obama, oamenii se întreabă întotdeauna: „Cum reuşeşte?" – sau dacă cineva e puţin mai iritat: „Nu o cunosc pe această femeie, dar deja o urăsc." Miturile noastre culturale despre suprasolicitare, lipsa somnului şi cât de greu este să „ai totul" sugerează că o carieră impresionantă şi o familie numeroasă precum cea a lui Daytner ar fi
imposibile. Sau, dacă sunt posibile, cu siguranţă nu te poţi aştepta să faci drumeţii în timpul zilei de lucru, iar la culcare să citeşti romanele lui Jodi Picoult.

9

Nu voi susţine că este ceva uşor. Dar, pe măsură ce Daytner mi-a povestit despre sistemul ei de a-şi tria e-mailurile (care durează „al naibii de mult timp") şi despre modificarea unora dintre responsabilităţile angajaţilor ei astfel încât să-şi menţină ziua de lucru de la 8:30 la 17:00, a devenit curând evident faptul că ea îşi înţelege orele şi minutele în mod diferit faţă de majoritatea oamenilor.

în primul rând, ea consideră că timpul este preţios şi chiar profită de cele zece minute dintre începerea şcolii adolescenţilor (8:00) şi începerea şcolii gemenilor (8:10) pentru a le citi fiilor săi în maşină cărţile cu aventurile fraţilor Hardy şi pentru a-şi cultiva relaţia cu ei.

f

Iar în al doilea rând, spune: „lată care cred eu că este diferenţa. Ştiu că sunt

I ***9***

responsabilă faţă de mine. Tot ceea ce fac, fiecare minut pe care îl petrec este alegerea mea." Daytner alege să petreacă acele minute îndeplinind cele trei lucruri pe care le face cel mai bine: îşi dezvoltă afacerea, îşi îngrijeşte familia şi are grijă de sine. „Dacă nu-mi petrec timpul cu înţelepciune, este decizia mea. Chiar dacă este doar un moment de linişte."

9

Dar în cadrul acestor trei priorităţi, ea a descoperit un mic secret: când te concentrezi pe ceea ce faci cel mai bine, pe ceea ce îţi aduce cea mai mare satisfacţie, există suficient loc pentru toate. îţi poţi clădi o carieră impresionantă. îţi poţi întemeia o familie numeroasă. Şi poţi să te plimbi de-a lungul unui pârâu din Maryland într-o dimineaţă obişnuită din timpul săptămânii, deoarece ziua este prea frumoasă pentru a o petrece în casă. într-adevăr, îţi poţi umple viaţa cu mai multă bogăţie decât cred majoritatea oamenilor.

M-am gândit mult la Daytner în timp ce mă concentram să scriu această carte. Viaţa ei e într-un contrast atât de puternic cu felul în care noi, cei din secolul XXI, ne-am obişnuit să ne evaluăm timpul, încât nu mă pot abţine să nu mă gândesc la ea. Se poate spune că timpul a devenit principala obsesie a vieţii moderne. Unii oameni fac suficient sex. Alţii au destui bani. Dar nimeni nu pare să aibă suficient timp.

Futuriştii nu au prezis neapărat acest lucru. în 1959, în plin avânt al tehnologiei care simplifica munca manuală[3] şi al creşterii masive a eficienţei, revista *Harvard Business Review* îşi exprima îngrijorarea că acea „plictiseală care obişnuia să-i tulbure doar pe aristocraţi" a devenit „un blestem comun".

Dar odată cu apariţia familiilor cu două venituri şi apoi a locurilor de muncă stresante, istoria spune că tendinţa spre plictiseală s-a inversat brusc. în 1991, sociologa Juliet Schor se întreba— în cartea sa de succes *The Overworked American:* „De ce timpul liber a fost o victimă atât de evidentă a prosperităţii?" Imaginea creată de ea, a oamenilor care îşi priveau ceasurile ca să-şi amintească în ce zi erau, a fost tulburătoare. Şi asta se întâmpla cu mult înainte de a deveni dependenţi de telefoanele noastre mobile inteligente. în prezent, revista de management *Harvard Business Review* prezintă anecdote[11] precum cele despre „Sudhir", un analist financiar care lucrează 90 de ore pe săptămână în timpul verii, sezonul său „lejer", şi 120 de ore în restul anului. „Joe" chiar a reprogramat înmormântarea unui membru al familiei pentru a nu rata o şedinţă. în numărul din decembrie 2006, într-un articol intitulat „Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek", el se plângea: „Săptămâna de lucru de 40 de ore este un lucru care ţine de trecut. Chiar şi săptămâna de lucru de 60 de ore, odată ce ai ajuns în top, este acum considerată practic cu jumătate de normă."

Peste două decenii de la această poveste despre criza de timp, cei mai mulţi dintre noi au acceptat pe deplin această viziune asupra
lumii. Şi astfel, parada statisticilor care susţin acest argument continuă. Declarăm sondajelor făcute de Naţional Sleep Foundation[12] că dormim mai puţin de 7 ore pe noapte; mamele care lucrează cu normă întreagă şi au copii de vârstă şcolară susţin că petrec mai puţin de 6 ore în pat în nopţile din timpul săptămânii şi aproximativ 60% dintre ele declară că nu au suficient timp pentru a dormi. Aproximativ o treime dintre americanii care lucrează cu normă întreagă spun că muncesc peste 50 de ore pe săptămână.[12] Recent, un sondaj Gallup a constatat că 12% dintre americanii angajaţi susţin că lucrează peste 60 de ore.— Spunem că nu avem suficient timp pentru a face mişcare-; cam o treime dintre americani, afirmă Centers for Disease Control and Prevention, nu reuşesc să facă cele 2,5 ore de mişcare recomandate săptămânal şi bănuiesc că singurul motiv pentru care unii oameni întrunesc recomandările este că guvernul consideră datul cu aspiratorul un sport.

Să fii ocupat a devenit explicaţia pentru alegerea a tot felul de lucruri. Procentul adulţilor care votează la alegerile prezidenţiale nu s-a schimbat drastic în ultimii 20 de ani—, dar procentul celor care nu au votat şi care au dat vina pe programul aglomerat pentru eşecul lor de a ajunge la vot aproape s-a triplat între 1980 şi 1996.

Spunem că suntem prea ocupaţi să citim[12] – conform Naţional Endowment for the Arts, în ultimul an doar jumătate dintre noi au citit un roman, o nuvelă, o poezie sau o piesă de teatru. Şi suntem prea ocupaţi ca să le citim copiilor noştri. Părinţii care lucrează alocă zilnic între 1 şi 7 minute pentru propria lectură sau împreună cu copiiP, dar chiar şi mamele care stau acasă alături de copiii de vârstă preşcolară nu depăşesc 8 minute de lectură zilnică. Abia dacă ne mai ajunge timpul să răsfoim cartea *Goodnight Moon.* Dintre noi, 92% afirmăm că avem credinţă în Dumnezeu-, însă doar aproximativ 40% dintre noi mergem săptămânal la slujbe religioase- – iar unele studii au arătat că atunci când vine vorba de a recunoaşte în ***9*** sondaje frecvenţa mersului la biserică, ne punem sufletul în pericol şi minţim. Prezenţa efectivă este probabil mai mică de jumătate faţă de cifrele apărute în sondaje.[21]

Povestea despre criza de timp a acaparat atât de mult cultura, încât un grup intitulat Simplicity Forum a lansat campania „Take Back Your Time Day" în 2003, publicând şi un manual despre „combaterea excesului de muncă şi a crizei de timp în America".[22] Manualul conţinea eseurile sociologei Juliet Schor şi alte articole şi statistici şi mai
9 ***9*** ***9***
alarmante. Unele cupluri cu două venituri, remarca un autor, reuşeau să-şi găsească doar 12 minute pe zi pentru a discuta.—
Aproximativ 80% dintre copii nu dormeau suficient.- S-a raportat că 20-40% dintre animalele de companie, în primul rând câinii, sufereau de anxietate de separare din cauza stăpânilor absenţi, suprasolicitaţi la locul de muncă.[25] Iar ilustraţiile atrăgeau atenţia că „ţăranii din Evul Mediu lucrau mai puţin decât noi!".[25]

Desigur, ţăranii din Evul Mediu aveau şi o rată a mortalităţii infantile cu 25% mai mare-, ceea ce mi se pare stresant, aşa că ideea că aveau cumva o viată mai relaxată ***f***
este ciudată.

într-adevăr, o mare parte din povestea despre criza de timp capătă un aspect destul de absurd, dacă stai să te gândeşti. De exemplu, numărul din ianuarie 2007 al revistei *Real Simple* a adresat o întrebare cititorilor săi „aflaţi în criză de timp": Dacă ai avea câte un sfert de oră în plus pe zi, cum l- ai folosi?-

în texte pline de nostalgie, respondenţii visau cu ochii deschişi cum s-ar dedica în
I
tihnă activităţilor de alinare a sufletului dacă ceasurile lor şi-ar încetini mersul pentru o vreme. Jenifer Thigpen din Orlando, Florida, scria: „M-aş juca cu câinii mei, care aduc bucurie în viaţa mea nebună şi agitată." Julie Lane-Gay din Vancouver declara: „Aş scrie scrisori de mulţumire. Nu niste notite
J ***I*** ***1***
formale, ci scrisori autentice în care să le mulţumesc oamenilor pentru lucrurile pe care le-au realizat şi care au contat. (...) într-o f X /
bună zi, sper să reuşesc să-mi împlinesc visul." Sarah Nahmias voia să „reînveţe să cânte la flaut. Este un lucru care îmi plăcea enorm în tinereţe, dar cu care am pierdut legătura în timp ce mă ocupam de copii şi de nenumăratele obligaţii familiale". Andrea Wood din St. Augustine, Florida, se plângea: „Mă simt ca şi când ziua n-ar avea niciodată destule ore pentru a-mi pregăti nişte mâncăruri sănătoase, aşa că mi-aş petrece un timp tocând, pregătind şi gătind hrană gustoasă şi sănătoasă." Alţii şi-au exprimat dorinţa să se scufunde într-o cadă plină cu spumă, să citească, să se relaxeze pe canapea sau, după cum scria o femeie, să încerce hamacul pe care-l asamblase, dar de care încă nu se atinsese. Katie Noah din Abilene, Texas, medita: „Cincisprezece minute de scris neîntrerupt ar fi un cadou de nepreţuit", deşi se presupune că a reuşit să- şi găsească un sfert de oră ca să citească *Real Simple* şi să scrie o scrisoare despre visul ei iluzoriu.

în orice caz, acest mesaj domină cultura. 0 reclamă trimisă de Amazon în poşta mea electronică cuprindea DVD-uri cu exerciţii fizice care concurează pentru a oferi cel mai scurt antrenament, de exemplu: „Serii de câte 12 secunde: fă sport câte 20 de minute, de două ori pe săptămână!" Dacă nu reuşim să facem 20 de minute de gimnastică, nu e
de mirare că realizarea unor lucruri mari, cum ar fi construirea unei cariere în timp ce ne creştem copiii, conducerea unei organizaţii nonprofit şi antrenamentul pentru maraton, este de-a dreptul imposibilă. Sau poate că este posibilă, dar numai dacă găseşti o slujbă cu jumătate de normă, ori dacă îţi reduci puţin timpul de lucru – tema adoptată de mulţi prezentatori şi autori ai cărţilor despre echilibrul dintre muncă şi viaţa personală.

însă, pe lângă toate acestea, există Theresa Daytner, care are şase copii şi o companie cu încasări de şapte cifre. în timp ce noi ceilalţi ne plângem că nu suntem în stare să ne găsim câteva minute pentru lectură, ea face parte dintr-un club de lectură, în timp ce noi visăm la un sfert de oră în plus ca să ne legănăm în hamac, ea pleacă într-o drumeţie.
J

Şi iată care e nebunia. Atât ea, cât şi oamenii care susţin că sunt „prea ocupaţi" pentru a vota sau care au doar 12 minute pentru a vorbi cu partenerii lor au cu toţii *exact acelaşi timp.* Noi toţi avem 24 de ore pe zi şi 7 zile pe săptămână. Dacă le înmulţeşti, rezultă că avem 168 de ore în fiecare săptămână pentru a ne crea vieţile pe care ni le dorim. Toţi avem aceleaşi 168 de ore, repetate până la sfârşitul vieţii noastre. Şi astfel, atunci când întâlnim persoane precum Daytner, ne întrebăm: de ce sunt ele capabile
să-şi umple timpul cu atâtea lucruri semnificative, în timp ce alţii visează la un sfert de oră în plus pentru a face o baie cu spumă?

Asta este întrebarea principală a acestei cărţi. *168 de ore* este povestea modului în care unii oameni reuşesc să se implice total în viaţa lor profesională şi personală. Este povestea modului în care oamenii îşi duc cariera la următorul nivel, în timp ce continuă să aibă grijă de comunităţile, familiile şi sufletele lor. în calitate de jurnalistă care scrie frecvent despre aspecte legate de carieră şi tendinţe sociale, de-a lungul anilor am intervievat şi am studiat multi astfel de
f ***J***
oameni de succes pentru această carte şi pentru alte proiecte. Cunoşti genul – să zicem, mamă a cinci copii şi maratonistă care se întâmplă să fi guvernat statul Alaska pentru o vreme, în timpul liber. Un tip care gestionează un fond de investiţii private cu nouă cifre şi care îşi rezervă timp să le citească copiilor săi preadolescenţi *Aventurile lui Huckleberry Finn.* O antreprenoare care lucrează într-o companie pentru a lansa un produs sau un serviciu unic şi care are grijă de fermă, pentru a-şi cultiva legătura cu pământul. Un tată care îşi găseşte timp să se antreneze pentru un maraton şi care, în timp ce aleargă, este însoţit de fiul său care se plimbă cu bicicleta. O tânără biologă în devenire care îşi obţine
doctoratul în timp ce se ocupă de un bebeluş, merge la interviuri pentru un loc de muncă şi apoi obţine titularizarea în timp ce este însărcinată în opt luni cu al doilea copil. Când aud

aceste poveşti de viaţă, sunt adesea tentată să întreb, la fel ca Obama: „Când mai ai timp să dormi?” Dar am învăţat că, la fel ca Daytner, mulţi dintre aceşti oameni chiar dorm şi nu se rezumă să f
aţipească 20 de minute la fiecare 4 ore.

Scopul acestor poveşti de viaţă nu este acela de a face pe cineva să se simtă prost sau leneş. Mai degrabă, consider aceste poveşti eliberatoare, în special pentru tinerii ca mine care încearcă să-şi construiască o f
carieră, să-şi întemeieze o familie, dar şi să- şi cultive propriile pasiuni – în cazul meu, alergat, cântat şi alte lucruri – într-o lume care se plânge continuu cât de greu este să le faci pe toate. Odată ce te-ai întrebat cum reuşesc unii oameni să facă atât de multe, poţi începe să-ţi pui întrebări şi în privinţa celor care sunt în criză de timp. De exemplu: Cum ar fi dacă chiar n-ar trebui să alegi între a-ţi duce cariera la următorul nivel şi a construi cetăţi în curtea din spate împreună cu copiii tăi, pentru că ai suficient timp pentru ambele activităţi?

Cum ar fi dacă ai avea o stare de sănătate excelentă – pentru că dormi suficient şi faci destulă mişcare pentru a fi în cea mai bună formă din viaţa ta – şi te-ai
dedica activităţilor de voluntariat mai des decât 90% din populaţie?

Cum ar fi dacă ai avea suficient timp pentru a face din nou cunoştinţă cu partenerul tău de viaţă, atât ca iubiţi, cât şi ca prieteni, nu doar ca părinţi care se ocupă de detaliile administrative ale căminului vostru? Şi dacă ai reuşi să faci toate aceste f f
activităţi cu brio – şi, în plus, să cânţi la flaut, să scrii în jurnal sau orice altceva îţi doreşti în secret – fără să visezi la acel sfert de oră în plus, în fiecare zi?

Adevărul dur – dar plin de speranţă – este că poţi. Da, în viaţa ta se întâmplă o mulţime de lucruri. S-ar putea să te întrebi dacă ai timp să citeşti această carte. Dar înainte de a o lăsa din mână pentru a-ţi verifica e-mailul, vreau să mă asigur că reţii două idei: poţi alege cum să-ţi petreci cele 168 de ore şi *ai mai mult timp decât crezi.*

Pentru a studia felul în care îşi petrec timpul oamenii de succes, a trebuit mai întâi să aflu cum şi-l petrec americanii, în general. Se pare că ştim răspunsul la această întrebare cu lux de amănunte. Timp de mai mulţi ani, Bureau of Labor Statistics a realizat un studiu numit American Time Use Survey (ATUS). în ultimii 40 de ani, diverse universităţi şi organizaţii au efectuat studii
J *9* ***9***
similare de tipul „jurnalului”. Cercetările ATUS şi altele asemenea le cer unor mii de f oameni să raporteze ce au făcut la fiecare
câteva minute în ultimele 24 de ore, aproape ca un avocat care îţi cere bani pentru timpul acordat. Uneori, acest lucru se întâmplă printr-o discuţie telefonică avută cu un cercetător, care stă de vorbă pe parcursul zilei cu participantul la studiu şi îi reaminteşte realităţile timpului şi ale fizicii oricui încearcă să susţină că a avut 28 de ore J
de activitate. în alte studii, cercetătorii le trimit jurnale participanţilor, cerându-le să-şi consemneze activităţile desfăşurate într-o
***** ***9***
anumită zi sau, în unele cazuri, timp de o săptămână. Statisticienii împart apoi răspunsurile pe categorii care fac obiectul diverselor reducţii demografice.
Deşi astfel de studii sunt mai laborioase ***9***
decât a-i întreba pe oameni câte ore îşi dedică muncii, somnului şi altor asemenea activităţi-, analizele descoperă că ele sunt mai exacte, astfel că sunt considerate standardul de aur al cercetării sociologice privind managementul timpului. Rezultatele, atunci când sunt combinate cu alte studii, prezintă o imagine fascinantă a vieţii de zi cu zi. Ele arată că multe presupuneri cu privire la modul în care oamenii îşi petreceau timpul în trecut – şi cum şi-l petrec în prezent – sunt greşite.

Pentru început, potrivit studiilor jurnalului, majoritatea americanilor dorm aproximativ 8 ore pe noapte, la fel ca în urmă cu 40 de ani.- Această medie nu este influenţată de pensionari şi studenţi; chiar şi mamele şi taţii căsătoriţi care lucrează cu normă întreagă şi au copii cu vârsta sub 6 ani dorm 8,31, respectiv 8,06 ore.- Mamele căsătorite care lucrează cu normă întreagă şi au copii de vârstă şcolară reusesc şi ele să doarmă 8,09
9 ***9*** ***9*** ***9***
ore pe noapte.—

Unul dintre motivele pentru care avem suficient timp să dormim este că lucrăm mult mai puţin decât credem. Deşi revista *Harvard Business Review* anunţa că **f** săptămânile de lucru de 70 de ore au devenit noul standard al angajaţilor profesionişti, în realitate, un părinte obişnuit care este angajat cu normă întreagă munceşte între 35 şi 43 de ore pe săptămână.- într-adevăr, un studiu publicat într-un comunicat de presă al Center for Work-Life Policy despre cele 70 de ore de muncă săptămânale menţionate de studiul HBR a constatat că aproximativ 1,7 milioane de americani aveau locuri de muncă „solicitante”—, caracterizate de săptămâni de lucru de 60 de ore şi alte astfel de lucruri (multă responsabilitate sau flux de activitate imprevizibil). Pare un număr mare, dar 1,7 milioane de oameni reprezintă puţin peste 1% din forţa de muncă din SUA. Şi din moment ce săptămâna de lucru de 60 de ore nu se bazează pe nişte jurnale, este foarte posibil ca 1% să fie o estimare prea mare (aşa cum vom vedea în continuare).

Ne păstrăm locuinţele oarecum curate, dar nu la fel de curate ca în 1965—, când mamele casnice petreceau, în medie, 37,4 ore pe săptămână ocupându-se de locuinţele lor (iar mamele căsătorite, inclusiv cele angajate, petreceau în general 34,5 ore pentru astfel de treburi). Dar, în prezent, chiar şi taţii ale căror soţii sunt casnice petrec mai mult de o oră pe zi cu activităţi gospodăreşti, precum curăţenia, gătitul şi tunderea gazonului-. Aceste ore se adaugă la cele aproape 4 ore pe zi pe care soţiile lor le petrec efectuând aceste activităţi (aproximativ 26 de ore pe săptămână). Mamele căsătorite care lucrează cu normă întreagă reuşesc să totalizeze puţin peste 2 ore pe zi pentru curăţenie, tocat legume şi dat cu aspiratorul, sau aproximativ 14,5 ore pe săptămână.

Totuşi, situaţia este puţin mai delicată când vine vorba despre copii. Multe mame care lucrează cu normă întreagă îşi fac griji că nu îşi tratează copiii cum trebuie[22] şi, într- adevăr, aceste femei petrec doar aproximativ 11 minute pe zi jucându-se sau ocupându-se de hobbyuri alături de cei mici (aproximativ 25 de minute, în cazul în care copiii sunt mai mici de 6 ani). Dar mamele care lucrează cu jumătate de normă – reducând săptămâna de lucru de la 36 la 19 ore – măresc acest interval petrecând până la 21 de minute pe zi. Mamele care renunţă de tot la serviciu f
abia dacă au o jumătate de oră liberă. Chiar dacă au copii de vârstă preşcolară, ele se joacă împreună cu ei, în medie, doar 50 de minute pe zi, sau aproximativ 6 ore pe săptămână, deşi astfel de mame petrec cu 35 de ore mai puţin pe săptămână muncind în colaborări fată de

cele care lucrează cu
I
normă întreagă. Taţii petrec doar aproximativ 15-18 minute pe zi jucându-se cu copiii lor, ceea ce înseamnă aproximativ 1/6 din timpul pe care şi-l petrec făcând naveta (adică deplasându-se cu maşina).

Americanii, în general, se uită mult la televizor – peste 30 de ore pe săptămână, potrivit observaţiilor companiei Nielsen-, deşi studiile făcute asupra jurnalelor menţionează un număr mult mai mic în acest sens (2,62 ore pe zi în medie, sau 3,3 ore pentru persoanele care se uită mai mult la televizor, ajungând la 18-23 de ore pe săptămână).

Desigur, această ultimă statistică ridică următoarea întrebare: De ce cifrele înregistrate în jurnal sunt extrem de diferite de răspunsurile pe care le dau oamenii în cadrul altor sondaje? în cazul statisticilor referitoare la timpul petrecut în faţa televizorului, motivul pare să fie ratingul; Grupul Nielsen vrea să ştie dacă televizorul este pornit, în timp ce jurnalele tind să consemneze „principalele activităţi". Oamenii
menţionează privitul la televizor doar dacă acordă atenţie programelor.

Dar alte întrebări sunt şi mai importante. De exemplu, de ce mamele care lucrează susţin că dorm doar 6 ore pe noapte, când jurnalele lor arată că de fapt dorm 8? Este adevărat că numărul de 6 ore este valabil pentru zilele din cursul săptămânii, dar pentru ca media săptămânală să atingă 8, asta ar însemna ca o mamă care lucrează să doarmă în mod obişnuit 13 ore în fiecare noapte de weekend (echivalentul trezirii la prânz, dacă adoarme seara la ora 23:00). Mi- as dori ca familia mea să mă lase să fac asta! Explicaţia cea mai probabilă este că femeile îsi subestimează drastic numărul orelor de somn. Dar de ce? De ce să le creezi tinerelor falsa impresie că mamele angajate sunt obosite şi lipsite de somn? De ce ar susţine americanii, în general, că lucrează mai multe ore decât o fac în realitate, considerând muncă „cu jumătate de normă" cele 60 de ore lucrătoare din timpul săptămânii?

Sociologii au studiat şi aceste întrebări. Se pare că există un defect fundamental în datele utilizate pentru a susţine afirmaţia conform căreia suferim de criză de timp şi suprasolicitare: minţim.

Este posibil să nu o facem în mod intenţionat, dar ne este greu să ne amintim sau să calculăm lucrurile atunci când un
anchetator doreşte un răspuns rapid şi, în absenţa unor amintiri concrete, suntem predispuşi la supraestimarea sau subestimarea lucrurilor bazate pe percepţii dezirabile din punct de vedere social sau pe emoţii curente.

De exemplu, puţini dintre noi adoră aspectele de rutină ale activităţilor gospodăreşti sau ale celor legate de administrarea locuinţei. Golirea maşinii de spălat vase sau plata facturilor nu durează mult, dar simţim că ne ocupăm mereu de ele. Aşadar, dacă ne întreabă cineva cât timp petrecem cu astfel de lucruri, le supraestimăm durata – cu ceva de ordinul a 100% atât pentru bărbaţi, cât şi pentru femei – comparativ cu cifrele reale înregistrate în jurnale.[32]

De asemenea, ne simţim presaţi să muncim din greu. într-o lume aflată într-o competiţie acerbă, mulţi dintre noi ne simţim stresaţi în legătură cu munca, ceea ce ne face să percepem orele mai lungi decât sunt ele de fapt. Când telefoanele mobile şi alte dispozitive ne fac accesibili în cea mai mare parte a timpului, ne putem considera setaţi pe modul de lucru nonstop chiar dacă tocmai urmărim un DVD cu comedia *Talladega Nights: Balada lui Ricky Bobby,* înainte de a ne verifica rapid e-mailul. Şi, având o siguranţă redusă a locului de muncă, suntem dornici să demonstrăm că suntem la
fel de dedicaţi precum colegii şi competitorii noştri. Gândeşte-te la asta. Dacă publicaţii precum *Fortune* şi *Harvard Business Review* susţin că săptămânile de lucru de 60 de ore reprezintă noua „jumătate de normă", ce manager n-ar susţine că lucrează 70 de ore? Şi astfel, susţinem că lucrăm mai multe **9 9 9**
ore decât ne indică jurnalele. într-adevăr, în anii 1990, când sociologul John Robinson şi colegii săi de la Universitatea din Maryland au analizat estimările oamenilor cu privire la durata timpului de lucru şi le-au comparat cu jurnalele, au descoperit că, cu cât aceştia susţineau că lucrează mai multe ore, cu atât
9 **9**
datele erau mai inexacte.[42] Poţi ghici în ce direcţie. Aproape toate persoanele care au declarat că lucrează 70 de ore pe săptămână au *supraestimat.* într-adevăr, o persoană obişnuită care a declarat că lucrează peste 75 de ore pe săptămână a totalizat, în general, aproximativ 55. Când l-am contactat recent pe John Robinson—, acesta mi-a trimis o lucrare pe care o pregătea folosind informaţii mai recente, din 2006-2007. Conform acestor date, timpul petrecut la lucru creştea puţin pentru oamenii ale căror valori orare estimate arătau că au tendinţa

9 să fie dependenţi de muncă, dar chiar şi aşa, o persoană obişnuită care susţinea că lucrează 60-69 de ore pe săptămână înregistra efectiv 52,6 ore, iar o persoană obişnuită care susţinea că lucrează 70, 80,
90 sau mai multe ore pe săptămână înregistra mai puţin de 60 de ore de lucru pe săptămână.

Când aduni aceste supraestimări ale timpului alocat serviciului, activităţilor gospodăreşti şi altor responsabilităţi (cum ar fi îngrijirea copilului şi mişcarea), poţi înţelege de ce unele studii[42] au constatat că socotelile oamenilor pentru o săptămână obişnuită însumează până la 180 de ore sau uneori mai mult de 200 – chiar dacă şi celui **f** mai puternic dintre noi îi sunt acordate maximum 168 de ore. Studiile dedicate jurnalului sunt valoroase în sociologie, deoarece ne obligă să ne confruntăm cu realitatea faptului că o zi are 24 de ore, o săptămână are 168 de ore şi toate activităţile noastre trebuie, de fapt, să se încadreze în aceste limite.

în vreme ce supraestimăm munca şi activităţile gospodăreşti, subestimăm o componentă majoră a vieţii noastre, în afară de somn: timpul liber. O declaraţie întâlnită frecvent în cartea *The Overworked American-* este că „americanii afirmă că le mai rămân doar 16,5 ore de timp liber pe săptămână, după ce se ocupă de obligaţiile de serviciu şi de cele din gospodărie". Cu toate acestea, ei raportează că se uită la televizor mai mult de 16,5 ore pe săptămână – o activitate dificil de clasificat altfel decât timp liber.

Cu alte cuvinte, când vine vorba de viaţa de zi cu zi, mitul crizei de timp nu spune întreaga poveste. Problema nu este că suntem cu toţii suprasolicitaţi sau subestimaţi, ci că majoritatea dintre noi nu avem absolut nicio idee despre cum ne petrecem cele 168 de ore.

Nu ne gândim la modul în care vrem să ne petrecem timpul, aşa că ne trezim mult timp ocupaţi cu diverse lucruri – televizor, internet, activităţi gospodăreşti, comisioane – care ne dau o uşoară plăcere sau un sentiment de împlinire, dar care contribuie prea puţin la evoluţia carierelor noastre, a familiilor noastre sau a vieţilor noastre f
personale. Petrecem foarte puţin timp cu activităţi care necesită mai multă gândire sau iniţiativă, cum ar fi creşterea copiilor, mişcarea sau implicarea în practicarea deliberată a

măiestriei noastre profesionale în timpul orelor de lucru limitate. încercăm să strecurăm aceste activităţi cu impact semnificativ pe lângă activităţile simple sau cele care par inevitabile doar pentru că le îndeplinim mereu sau pentru că avem impresia că alţii le aşteaptă de la noi. Şi, în consecinţă, ne *simţim* suprasolicitaţi şi obosiţi şi tindem să credem poveşti care confirmă acest punct de vedere.

Dar dacă am aborda timpul în mod diferit? Dacă am începe cu o *tabula rasa?* Ce s-ar întâmpla dacă am privi fiecare minut, aşa cum spune Daytner, ca pe o alegere?

Lasă deoparte, pentru o vreme, obligaţiile şi complicaţiile vieţii pe care o ai în prezent. Imaginează-ţi un program săptămânal complet liber, cu cele 168 de intervale orare.

Dacă nu te-ai gândit până acum la acest concept, te încurajez să petreci câteva minute reflectând în acest sens. Când am creat un tabel cu 168 de rubrici, primul lucru care mi-a trecut prin minte a fost că atunci când începi cu o *tabula rasa* şi-i completezi componentele majore, 168 de ore este un număr surprinzător de mare.

în 168 de ore, se găseşte cu uşurinţă timp ca să dormi 8 ore pe noapte (56 de ore pe săptămână) şi să lucrezi 50 de ore pe săptămână, dacă doreşti. Asta înseamnă 106 ore în total, rămânând 62 de ore pe săptămână pentru alte lucruri.

Aminteşte-ţi că, potrivit American Time Use Survey, o mamă casnică obişnuită petrece mai puţin de 4 ore *pe săptămână* jucându-se sau ocupându-se de hobbyuri alături de copiii ei (aproximativ 6 ore, dacă aceştia sunt de vârstă preşcolară). în 62 de ore, poţi face cu uşurinţă acest lucru. Poţi depăşi cele 17-18 ore pe care o mamă casnică obişnuită le dedică săptămânal, per total, îngrijirii copilului— (în capitolele următoare, vom discuta de ce este atât de mic acest număr şi de ce e atât de diferită

*

percepţia – evident, multe persoane care asigură îngrijire cu normă întreagă lucrează mult mai mult, dar pentru că vorbim despre o „medie", realitatea este că există persoane care petrec săptămânal şi mai puţin timp cu copiii).

în timp ce mulţi dintre noi susţin că nu au timp să facă mişcare, atunci când aduni cifrele, vezi că nu este adevărat. Dacă lucrezi 50 de ore pe săptămână, dormi 8 ore pe noapte şi petreci 3 ore pe zi (21 de ore în total) îngrijindu-ţi copiii şi interacţionând cu ei, îţi rămân 41 de ore libere. în acest timp, poţi obţine cu uşurinţă cele 2,5 ore de mişcare despre care cercetătorii medicali ai guvernului nostru au decis că sunt asociate cu ameliorarea stării de sănătate. într-adevăr, ai putea dubla această cifră ajungând la 5 ore, alergând câte 1 oră de trei ori pe săptămână şi 2 ore în weekend, antrenându- te astfel pentru un semimaraton.

Acest lucru lasă timp şi pentru alte pasiuni. Oamenii care oferă cu generozitate din timpul lor cauzelor care îi interesează tind să fie mai fericiţi şi mai sănătos! decât

9 ***9*** ***9***

alte persoane.- însă doar aproximativ un sfert dintre americani fac voluntariat.— Şi

9 numai o treime dintre aceştia înregistrează peste 100 de ore de voluntariat anual.- O sută de ore pe an înseamnă 2 ore pe săptămână. Cu alte cuvinte, chiar dacă lucrezi cu normă întreagă, dormi suficient,

petreci mai mult timp jucându-te cu copiii decât o mamă casnică obişnuită şi alergi 40 de kilometri pe săptămână, tot poţi aloca mai mult timp pentru activităţi de voluntariat decât 90% dintre concetăţenii tăi. Poţi chiar să ieşi la întâlniri săptămânale cu partenerul tău.

Dacă aduni aceste ore (acordând 4 ore pentru întâlnire), vei vedea că tot îţi mai rămân încă 30 de ore. Acesta este un timp potrivit pentru a mânca şi a face duş, a găti şi a face curăţenie – dacă nu încerci să faci mare lucru – şi a merge cu maşina (deşi, repet, ar trebui să încerci să minimizezi această activitate, după cum vom discuta în capitolele următoare). Dacă petreci 3 ore pe zi realizând aceste activităţi (21 de ore în total), tot îţi mai rămâne mai mult de o oră pe zi pentru experimentarea reţetelor culinare, băile cu spumă, lectură, relaxare pe canapea în faţa televizorului sau plimbare de-a lungul unui pârâu care susură, însoţit de un câine de împrumut, dacă asta este alegerea ta. Şi toate astea în timp ce lucrezi 50 de ore pe săptămână – mult mai mult decât lucrează o persoană obişnuită, chiar dacă aceasta susţine contrariul. Dacă lucrezi 40 de ore pe săptămână, cum face Theresa Daytner, vei avea în plus încă 10 ore săptămânal.

Când te gândeşti la asta, începi să înţelegi problemele inerente convingerii răspândite că a lucra cu jumătate de normă

este cheia realizării echilibrului dintre muncă şi viaţa personală. Dacă nu trăieşti viaţa pe care ţi-o doreşti în cele 72 de ore în care eşti treaz şi nu munceşti (168 minus 56, apoi minus 40), cu ce ar schimba situaţia un surplus de până la 92 de ore? înţelegi absurdul situaţiei chiar din întrebare. Ce ar face o persoană dacă ar avea un sfert de oră în plus, în fiecare zi? Dacă nu cânţi la flaut 72 de ore pe săptămână, este o prostie să presupui că ai cânta dacă ai avea 73,75 ore. Deja ai mult timp la dispoziţie.

Asta este ceea ce a descoperit Michael Schidlowsky, inginer de software în cadrul companiei Google din New York, când i-am cerut să-şi tină evidenta orelor lucrate în j f *r* timpul săptămânii. Schidlowsky nu are copii, dar are o relaţie stabilă de câţiva ani şi petrece mult timp meditându-şi sora mai mică. Michael predă cursuri de informatică la Universitatea din New York, iar în primăvara anului 2009, când am stat de vorbă cu el, se pregătea pentru Ironman Triathlon, pe care l-a finalizat în luna septembrie a aceluiaşi an. Această competiţie implică înot pe un traseu de 3,8 kilometri, un tur cu bicicleta de 180 de kilometri şi o alergare de 42 de kilometri. Mai participase la câteva triatlonuri mai scurte.

Este inutil să mai spun că Schidlowsky a desfăşurat aceste activităţi pe parcursul câtorva săptămâni încărcate – dar nu chiar

atât de încărcate pe cât ai putea crede. Jurnalul său a dezvăluit că a petrecut 40 de ore pe săptămână programând pentru Google. A petrecut mai mult timp la birou, dar a recunoscut că micul-dejun, prânzul şi cina gratuită de la Google duceau la intervale de zăbovire şi socializare. în orice caz, 40 de ore „reale" au fost suficiente pentru a beneficia de o promovare în cursul anului trecut. Petrecea 3,5 ore pe săptămână mergând cu bicicleta la birou şi de la birou înapoi acasă.

Aş fi putut fi tentată să socotesc acele ore de navetă ca exerciţiu fizic, dar Schidlowsky nu a făcut asta, deoarece el avea în program exerciţii fizice „autentice". Avea 15 ore de antrenament săptămânal, parcurgând cel puţin două bazine de înot, efectuând mai multe alergări şi plimbări cu bicicleta de câte 6 ore şi zeci de kilometri parcurşi în weekend peste Podul George Washington, până în Palisade. Petrecea 56 de ore pe săptămână dormind: încearcă să mergi cu bicicleta 160 de kilometri şi vezi dacă poţi să dormi mai puţin!

Schidlowsky a calculat că îndatoririle sale didactice cumulau până la 6 ore pe săptămână, pentru că ţinea trei cursuri de programare open-source pe an şi altele asemenea, câte unul pe semestru. Asimilase tot materialul didactic dinainte, aşa că nu trebuia să-şi petreacă mult

timp planificând
lecţii. De asemenea, şi-a alocat aproximativ 3 ore pe săptămână ca să antreneze alţi sportivi, a petrecut cam 2 ore pe săptămână făcând cumpărături şi 14 ore ocupându-se de activităţile gospodăreşti.

Când aduni toate aceste ore – 40 + 3,5 + 15 + 56 + 6 + 3 + 2+14-, obţii 139,5 ore pe săptămână. Totalul îţi lasă 28,5 ore libere pe săptămână pentru alte activităţi. „în ciuda a tot ceea ce fac, încă îmi mai rămâne mai mult timp liber decât aş fi crezut", mi-a mărturisit Schidlowsky după ce a calculat totul. El îşi petrece acele ore uitându-se la televizor aproximativ 7 ore pe săptămână, ieşind în oraş cu prietena lui, întâlnindu-se cu sora lui, cu alţi membri ai familiei şi cu prietenii. „Mă simt destul de liber, întotdeauna mă simt ca şi cum as avea o zi
9 ***9***
destul de bună." Când m-am gândit la programul său, singura întrebare pe care am avut-o a fost: de ce nu s-ar simţi asa? Pe
I ***9***
lângă faptul că îi place slujba, pe care o consideră o provocare, doarme suficient, iar orele sale nelucrătoare sunt dominate de activităţi plăcute şi generatoare de satisfacţii, cum ar fi predarea, antrenamentul fizic şi petrecerea multor ore descifrând problemele de matematică alături de sora lui, care nu numai că nu se mai consideră slabă la matematică, ci chiar vrea să-şi facă o meserie din asta.

Aşa se întâmplă când îţi abordezi cele 168 de ore ca pe o *tabula rasa.* Aşa se întâmplă când le completezi doar cu lucruri care merită să fie acolo. îţi construieşti o viaţă în care poţi avea totul.
Bineînţeles, ar trebui să fac precizarea că, deşi cele 168 de ore ale tale pot fi o *tabula rasa,* potrivirea pieselor va necesita multă muncă. Acest lucru este valabil mai ales dacă sunt implicaţi copii. O mare parte din restul cărţii de faţă se ocupă de modul în care poţi descifra acest puzzle. Nu le vei citi copiilor tăi cărţi din seria cu fraţii Hardy la ora 2 dimineaţa. Dacă îţi iei copilul în vârstă de 12 ani într-o excursie la ora 11 dimineaţa, într-o zi din cursul săptămânii, când el ar trebui să fie la şcoală, vei fi căutat de inspectorul şcolar care se ocupă de problema absenţelor – păcat că se întâmplă aşa, dar acesta este un subiect pentru o altă carte.

La un nivel fundamental, va trebui să stabileşti ce-ţi doreşti să faci pe parcursul celor 168 de ore ale tale. Multi dintre noi habar n-avem; unul dintre avantajele stării de a fi suprasolicitat sau în criză de timp este că scapi de povara alegerii. Din interviuri cu oameni careîşi iubesc viaţa, am constatat că aceştia se concentrează cât mai mult posibil pe ceea ce numesc eu competenţele lor de bază, atât în profesie, cât şi în viaţa personală. Sunt lucrurile pe care le fac cel
mai bine şi pe care alţii nu le pot face la fel de bine sau nu le pot face deloc. Pentru Daytner, aceste competenţe de bază sunt lucrurile cărora le dedică cea mai mare parte a timpului: dezvoltarea propriei afaceri, îngrijirea sa şi a familiei sale. Oamenii eficienţi externalizează, ignoră sau minimizează orice altceva. Următoarele capitole îţi vor prezenta modul de identificare a acestor competenţe de bază acasă şi la muncă. Va trebui să-ţi schimbi viaţa pentru a petrece mai mult timp cu aceste lucruri importante şi mai puţin timp cu lucrurile care nu sunt nici semnificative, nici plăcute pentru tine sau pentru persoanele dragi ţie.

Nu voi susţine că este uşor. Pentru a
I ***9***
profita la maximum de cele 168 de ore ale lor, unii oameni au fost nevoiţi să-şi schimbe locul de muncă, să se mute sau să provoace crize în vieţile lor deja pline. Capitolele următoare îţi vor prezenta felul în care îţi poţi transforma radical timpul de lucru pentru a avea succes în carieră şi cum te poţi reorienta acasă, pentru a-ţi face viaţa de familie sau viaţa personală cât mai împlinită. Repet, acest lucru nu va fi uşor. Deşi poţi să alegi cum să-ţi petreci propriul timp, pentru a-i influenţa pe ceilalţi este nevoie de un efort conştient. Unul dintre motivele pentru care unii părinţi alocă mult timp activităţilor gospodăreşti este acela că ei cred că spălatul frecvent al hainelor adolescenţilor
reprezintă un mod de a-şi arăta dragostea fată de ei – şi este mai uşor decât să **J f f**
investească timp pentru a crea capitalul relaţional care le permite să interacţioneze cu adolescenţii în moduri mai pline de semnificaţie. O căsnicie solidă poate supravieţui tragediilor şi poate oferi multă energie pentru realizări în restul domeniilor vieţii, dar şi asta necesită o investiţie de timp – timp care este uşor de sacrificat în favoarea serialelor de televiziune, comisioanelor, activităţilor cu impact redus la locul de muncă, priorităţilor altor oameni sau sentimentului de vinovăţie şi altor
J ***f***
presupuneri incontestabile ale vieţii de zi cu zi. Deşi 168 de ore reprezintă mult timp, în sens mai larg, timpul este totuşi o resursă neregenerabilă. Aceste ore tot trebuie planificate cu atenţie, pentru a-ţi transforma viaţa pe care o ai în viaţa pe care ţi-o doreşti.

Cel mai bun mod de a începe acest proiect – şi de a profita la maximum de această carte – este să realizezi în viaţa ta echivalentul sondajului American Time Use Survey. Asemenea avocatului care îţi cere bani pentru timpul acordat, consemnează şi tu exact ceea ce faci, cât mai des posibil. în mod ideal, ar trebui să faci acest lucru la fiecare şase minute, pentru a uşura calculele, sau să plăteşti pe cineva care să te monitorizeze permanent, precum propriul tău Boswell—, dar la modul practic, această
diagnoză presupune să-ţi iei o agendă şi, de fiecare dată când faci o pauză de mers la toaletă, să notezi ce ai făcut de la ultima consemnare.

De asemenea, poţi utiliza tabelul de la sfârşitul acestui capitol sau poţi descărca un tabel de pe website-ul My168Hours.com. Probabil vei dori să-ţi printezi mai multe exemplare, deoarece poate dura câteva săptămâni până vei deprinde obiceiul de a-ţi consemna viata.
f
Fii cât se poate de atent. La ce oră te-ai dat jos din pat? Cât a durat să fii gata de plecare? Ai petrecut timp căutându-ţi telefonul mobil şi caietul de matematică al
J
fiicei tale? Ce faci când ajungi la locul de muncă? Fii sincer. Verifici ştirile care sunt în
I
prea mică măsură relevante pentru munca ta? Cât timp petreci pe e-mail? Câte minute petreci la telefon sau participând la întâlniri? Ce procent din acest timp este de fapt relevant pentru fişa postului tău sau pentru scopurile tale în viaţă? Când iei pauze? Când gândeşti? Când faci mişcare şi pentru cât timp? Când îţi închizi computerul sau când pleci de la locul de muncă? Cât timp îţi ia să ajungi acasă? Ce faci pe drum? Există comisioane sau activităţi de

familie? Cât timp petreci jucându-te cu copiii, citindu-le sau sunând alti membri ai familiei şi
J >
prieteni? Când dai drumul la televizor şi când îl stingi?

Următorul capitol va acoperi modul de analiză a acestor date primare, iar la sfârşitul acestei cărţi vei găsi câteva exemple de jurnale ale celor 168 de ore din viaţa unor persoane reale, însă scopul acestui exerciţiu este să ştii unde te situezi, astfel încât să-ţi dai seama dacă acolo vrei să fii. Probabil trebuie să faci doar mici modificări, adăugând sau scăzând lucruri din mozaicul de spaţii în care mulţi dintre noi pierdem controlul asupra timpului nostru. Vom discuta mai multe despre acest lucru mai târziu în carte, dar, ca un exemplu, în timp ce Katie Noah din Abilene, Texas, le mărturiseşte membrilor redacţiei revistei
I I
Real Simple că visează la un sfert de oră de scris neîntrerupt, Jill Starishevsky, procuroare districtuală adjunctă şi mamă a doi copii mici din Bronx, îşi găseşte timp să scrie câteva strofe dintr-o poezie în timp ce merge cu metroul din Manhattan în Bronx.- Rezultatul final? O activitate creativă (şi crearea unui website numit „The Poem Lady", de unde oamenii pot cumpăra poezii pentru Bar Mitzvah şi pentru alte ocazii speciale din viaţă, iată o sursă de venituri pentru cumpărături). în plus: ea nu a trebuit să renunţe la muncă, familie, somn sau să viseze la o săptămână de 169,75 ore pentru a realiza toate aceste activităţi.

Evident, a fost o mică descoperire. Totuşi, în timp ce mulţi dintre noi ne pierdem vremea urmărind emisiuni de televiziune care nu ne plac cu adevărat sau participând la teleconferinţe nesemnificative, am putea face mari schimbări. Ne-am putea continua studiile. Am putea scrie un roman în fiecare an. Serios. Este nevoie de aproximativ 1 000 de ore pentru a scrie o carte, iar dacă nu te mai uiţi la televizor 20 de ore pe săptămână, vei câştiga exact timpul de care ai nevoie.

Repet, scopul acestei socoteli nu este acela de a face pe cineva să se simtă prost. Faptul că putem face asemenea alegeri demonstrează că suntem incredibil de binecuvântaţi. Acest lucru nu este valabil în părţi ale lumii unde oamenii petrec 6 ore pe zi cărând apă. Dar dacă nu citeşti această carte într-o tabără de refugiaţi, sunt şanse să trăieşti într-o societate îmbelşugată, liberă şi educată. Adevărul este că, într-o astfel de societate, există deja destul timp pentru a creşte şase copii în timp ce conduci o afacere, lucrezi, predai şi te antrenezi pentru triatlon, sau faci orice altceva îţi aduce bucurie şi dă sens vieţii tale.
Recunoaşterea acestui lucru necesită *9*
schimbarea felului în care spunem povestea. După cum mi-a explicat Daytner, ea nu-şi spune: *nu am timp să fac activitatea X, Y sau Z.* îşi spune că nu va face activitatea X, Y sau Z pentru că „nu este o prioritate".

Adesea, este o explicaţie perfect adecvată. Ţi-aş putea spune că nu voi coase costumul de Halloween al copilului meu pentru că n-am timp, dar nu este adevărat. Am timp. în fiecare săptămână, am la dispoziţie 168 de ore. Dacă cineva s-ar oferi să-mi plătească 100 000 de dolari pentru a coase manual un costum de Halloween, fii sigur că mi-aş găsi timp. Dar din moment ce nu se va întâmpla asta, recunosc că nu consider cusutul o activitate la fel de bună în cele 168 de ore ale mele precum scrisul, joaca cu cei mici sau, de ce nu, somnul.

Dar cusutul costumelor de Halloween este doar unul dintre lucrurile de pe listă. Hai să ridicăm miza. Este nevoie de mai mult curaj pentru a spune: „Nu le citesc copiilor mei pentru că cititul nu este o prioritate." Dacă este adevărat că cititul nu e o prioritate, atunci este adevărat – chiar dacă nu este corect din punct de vedere politic să spui asta. Fii sincer. Asumă-ţi acest adevăr. Poate nu-ţi place să le citeşti copiilor. Poate că nici lor nu le place să le citeşti. Poate ai prefera să-ţi verifici smartphone-ul sau să urmăreşti concursul de frumuseţe *America's Next Top Model.* Poate că soţul tău deja se descurcă mult mai bine când vine vorba de citit copiilor. Poate chiar crezi că venitul pe care îl asiguri, munca pe care o faci pentru societate sau bucuria obţinută în timpul orelor în care copiii tăi sunt activi reprezintă o prioritate mai mare decât interacţiunea cu ei. Ar putea fi multe motive întemeiate. Probabil există şi unele neîntemeiate. însă
9
este o alegere, şi nu o chestiune de lipsă de timp. Când spui „nu am timp", această afirmaţie plasează responsabilitatea asupra altcuiva: şef, client, familia ta. Sau altfel spus, plasează responsabilitatea asupra unei forţe nebuloase: capitalism, societate, monstrul de sub pat.

în orice caz, puterea îţi scapă din mâini. „Nu este o prioritate" transformă cele 168 de ore din nou într-o *tabula rasa,* pentru a fi completată aşa cum alegi, cu lucrurile care hotărăşti că sunt într-adevăr importante şi care contează.

Această carte este despre cum să faci acest lucru, 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână.

Cum să ţii un jurnal

Dacă vrei ca pe viitor să profiţi la maximum de cele 168 de ore ale tale, jurnalul te va ajuta să ştii cum le petreci în prezent. Utilizează tabelul care urmează sau descarcă unul de pe website-ul My168Hours.com, creează-ţi propriul tabel, foloseşte un document de editare a textului
9
sau consemnează-ţi activităţile într-o agendă.
încearcă să tii o evidentă cât mai / *9*
completă posibil. „Muncă" şi „apelarea unui potenţial client" sunt deopotrivă acceptabile, dar ultima activitate îţi va oferi mai multe informaţii de analizat. începe oricând doreşti, dar consemnează-ţi programul de activităţi timp de 168 de ore consecutiv. Dacă simţi că săptămâna pe care ai consemnat-o a fost neobişnuită, poţi începe din nou, dar rareori există săptămâni „tipice".

ORA	LUNI	MARTI *f*	MIERCURI	JOI	VINERI	SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ
5							
6							
7							
8							
9							

10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
1							
2							
3							
4							

• **2«**

Competenţele tale de bază

De-a lungul timpului, am avut şansa de a intervieva mulţi oameni fascinant!. Dar puţini au fost la fel de fascinanţi ca Roald Hoffmann.

Hoffmann este evreu şi s-a născut în 1937 la graniţa dintre Polonia şi fosta Uniune Sovietică. Imediat după începerea celui de Al Doilea Război Mondial, familia lui a fost deportată într-un lagăr de concentrare. Tatăl său a pierit acolo; Roald şi mama lui au scăpat cu viaţă şi au fost ascunşi de un ucrainean cumsecade în mansarda unei şcoli, mai bine de un an. Ca mamă, nu-mi pot imagina stresul de a încerca să ţii închis şi tăcut un băieţel atât de mult timp. Dar faci tot ceea ce trebuie pentru a supravieţui, iar Hoffmann a avut o calitate care l-a ajutat să-i treacă mai repede timpul: era un observator atent. Privind printr-o gaură din perete, el studia cu atenţie lumina care se schimbă, anotimpurile care se succed şi privea alţi copii care se jucau pe afară, păstrând aceste scene profund întipărite în memoria sa. „Sunt un observator", mi-a spus el când l-am intervievat la începutul anului 2008 pentru site-ul Scientifîc American.- „Mă uit la modul în care interactionează lucrurile. Mă **f** interesează."

Spre sfârşitul războiului, Hoffmann şi mama lui s-au îndreptat spre rândurile Armatei Roşii şi au petrecut câţiva ani în taberele pentru persoane strămutate. în cele din urmă, mama lui s-a recăsătorit, iar noua familie s-a stabilit în 1949 în New York. Acolo, Hoffmann s-a remarcat ca tânăr om de ştiinţă, premiat în cadrul liceului Stuyvesant, iar apoi al Universităţii Columbia. Dar ştiinţa era departe de a fi singurul său interes. La Columbia, cursurile despre marile cărţi ale literaturii şi despre poezie, în special cele predate de către poetul câştigător al Premiului Pulitzer, Mark Van Doren, l-au făcut să devină nesigur în privinţa a ceea ce voia să facă în viaţă.

Părinţii lui aveau păreri diferite. Fiind copil de imigrant evreu, „eram presat să devin medic – un medic adevărat!", declară Hoffmann. Dar el ştia că nu vrea să practice medicina, aşa că a căutat altceva care ar fi fost pe placul familiei sale. „Am avut suficient curaj să le spun alor mei că nu voi fi medic, dar n-am avut suficient curaj să le spun că voiam să studiez istoria artei. Aşa c- am absolvit cursurile facultăţii de chimie." Un domeniu care îi plăcea deopotrivă. A început să-şi valorifice spiritul ascuţit de observaţie şi, în curând, chimia i-a răspuns cu aceeaşi afecţiune. Hoffmann şi-a obtinut doctoratul ***9 9 1*** la Harvard în timp ce lucra sub îndrumarea viitorului laureat al Premiului Nobel, William N. Lipscomb, Jr. A devenit profesor la Universitatea Corneli, unde principalele sale succese în domeniu au vizat structura şi f reactivitatea moleculelor organice şi anorganice. Regulile tandemului Woodward- Hoffmann din cadrul chimiei organice, pe care Hoffmann le-a dezvoltat împreună cu Robert Burns Woodward, prezic poziţiile atomilor în anumite tipuri de molecule. în 1981, el şi Kenichi Fukui au împărţit Premiul Nobel pentru chimie, pentru activitatea lor, realizată independent, privind desfăşurarea reacţiilor chimice.

9

Un Premiu Nobel este considerat de obicei punctul culminant al unei vieţi, aşa că, în mod normal, exemplul meu s-ar opri aici. Dar cea mai interesantă parte a acestei poveşti este că, atunci când l-am intervievat pe Hoffmann, el de fapt vorbea de la singurul telefon public dintr-o colonie de artişti din California, unde tocmai îşi petrecuse dimineaţa scriind un poem fantezist în care naratorul se trezeşte vorbind cu un creier. Nu f era nici pe departe primul său efort literar. Hoffmann începuse să scrie poezie la modul serios

cu puţin timp înainte de a i se acorda Premiul Nobel. A scris despre ştiinţă şi despre frumuseţea felului în care
interacţionează lucrurile. A scris poezii despre trăirile sale din copilăria petrecută în timpul războiului şi, adesea, doar despre lucrurile pe care le-a observat – momente din viata de familie sau felul în care cei doi *r*
copii ai săi interacţionau cu lumea când erau mici. „Probabil că există ceva din omul de ştiinţă în această pasiune pentru observaţie", mărturiseşte el. „Dar trebuie s-o înzestrezi şi cu o anumită valoare emoţională, astfel încât să însemne ceva pentru un cititor." Deşi este conştient de faptul că oamenii i-ar putea citi iniţial poezia pentru elementul de noutate, Hoffmann a făcut un efort susţinut pentru a- şi perfecţiona talentul literar. Studiază alţi poeţi, îşi redactează singur versurile şi participă la reuniuni literare precum cea din California. Nu este uşor. Când vine vorba de f
poezie, „unii dintre colegii mei, oameni de ştiinţă, afirmă: «Dacă aş avea timp, aş putea să scriu şi eu.» Ei nu ştiu cât de dificil este", declară Hoffmann. „Poeziile mele trec prin mai multe versiuni decât articolele mele ştiinţifice."
f >

Dar lui îi place procesul de creaţie. „Ador acel moment în care pun stiloul pe hârtie." Iar această muncă – susţinută în timp ce continuă să predea chimie la Corneli – a dat şi ea roade. în cel de-al doilea plan al carierei sale, Hoffmann a publicat câteva cărţi cu lucrările proprii (printre care *The Metamict State* şi *Gaps and Verges,* ambele la
University Press din Florida), precum şi poezii individuale în *The Paris Review* şi *The Kenyon Review.* De asemenea, a scris piese de teatru şi cărţi de nonficţiune despre observaţiile sale ştiinţifice şi cele surprinse în viaţa de zi cu zi şi organizează lunar un spectacol intitulat „Entertaining Science" la Cornelia Street Café din New York.

Hoffmann este genul de persoană care îmi aminteşte de expresia „Omul renascentist", dar el nu este, de fapt, bun la toate. După cum mi-a mărturisit, există unele domenii, cum ar fi matematica şi muzica, unde sunt necesare sclipiri de geniu şi de care nu s-a simtit niciodată atras în mod f
special. „Acestea se manifestă adesea prin existenţa unor copii-minune. Dar nu cunosc niciun copii-minune chimist, politician sau poet. Copiii scriu poezii frumoase. Au o inocenţă şi un spirit de observaţie care nu sunt afectate de prea multe lucruri. Copiii sunt, de asemenea, depozitarii noţiunilor noastre romantice despre inocenţă. Ei scriu poezii interesante, chiar dacă nu sunt ceva excepţional." A făcut o pauză la telefon. „Cred că îmi plac lucrurile în care nu există minuni, pentru că am senzaţia că sunt capabil să le fac. Ne sunt accesibile, şi mie, Şi ţie"

Ar trebui să interpretăm „ţie" din această propoziţie ca pe o întorsătură poetică a frazei – pentru a scrie profilul lui Hoffmann,
a trebuit să petrec o jumătate o oră la telefon cu cumnata mea chimistă, rugând-o să-mi explice extrem de lent regulile Woodward- Hoffmann. Dar asta este ceea ce am retinut f din meditaţiile lui Hoffmann. în acest *r*
moment al vieţii sale, acest om strălucit ştie la ce se pricepe şi ce poate face mai bine decât majoritatea oamenilor. Este un observator extrem de răbdător, capabil să vadă conexiunile în timp şi, cu perseverenţă, să tragă din ele concluzii mai ample. A reuşit să valorifice această abilitate în mai multe domenii – de la a-şi umple timpul când era un copil speriat care se ascundea de nazişti, până la chimie şi poezie. Cred că noi, ceilalţi, putem învăţa multe din deciziile sale, pe măsură ce încercăm şi noi, la rândul nostru, să ne folosim de cele 168 de ore pentru a ne construi vieţile pe care ni le dorim.

„Un loc de muncă reprezintă, în esenţă, un pachet de îndatoriri care au fost grupate şi atribuite unui individ", scriau cândva Troy Smith şi Jan Rivkin de la Harvard Business f School.[51] O viaţă este, de asemenea, un pachet de îndatoriri şi activităţi pe care şi le asumă un individ. Unele, cum ar fi dormitul şi mâncatul, sunt necesare, dar restul sunt doar combinaţii de alegeri pe care le facem fiecare dintre noi, grupate împreună dintr-un motiv sau altul şi, după cum scriau Smith şi Rivkin, „nu există niciun motiv să presupunem (...) că îndatoririle trebuie să fie
grupate în viitor în acelaşi fel în care au fost grupate în trecut". Pachetul de îndatoriri de poet şi chimist laureat al Premiului Nobel nu este neapărat unul intuitiv, dar nu există niciun motiv pentru care nu poate exista.

Deşi Hoffmann poate că s-ar înfiora la gândul acestei explicaţii lipsite de spirit poetic asupra modului în care îşi foloseşte timpul, aş susţine că el a identificat un principiu-cheie al economiei moderne. Pentru a-şi crea o viaţă împlinită, el a valorificat ceea ce în lumea afacerilor este cunoscut drept „competenţe de bază".

Iată ce înseamnă această expresie. Cândva – în zilele preistorice de acum 30 de ani –, corporaţiile se considerau nişte mastodonţi de unităţi strategice de afaceri. Acestea nu erau neapărat afaceri legate între ele, dar au ajuns să fie grupate ca urmare a fuziunilor, achiziţiilor şi lansărilor de produse, în cazul în care un domeniu de activitate era profitabil, raţionamentul era că o corporaţie mare ar proceda cel mai bine dacă ar achiziţiona o altă afacere în acest domeniu sau dacă şi-ar lansa propria unitate comercială şi ar lăsa-o să se dezvolte. De f exemplu, în decursul anilor, producătorul american US Steel a cumpărat operaţiuni feroviare şi – chiar în 1982 – compania petrolieră Marathon Oii, deoarece energia părea să fie domeniul viitorului. De-a lungul anilor, conglomeratul american GE a
cumpărat totul, de la bănci de investiţii la reţele de televiziune, pentru că toate acestea erau proprietăţi profitabile. Profitul este bun şi, prin urmare, orice lucru care poate contribui la profit pare a fi câştigător.

Dar, în 1990, maeştrii spirituali ai managementului, Gary Hamei şi C.K. Prahalad, au lansat o idee diferită într-un articol din *Harvard Business Review.*[52] Aceştia f au observat că o afacere ar putea merge foarte bine pentru o vreme cu unităţi profitabile, dar fără legătură între ele, însă lumea intră într-o eră globală mult mai competitivă. Pe măsură ce pieţele deveneau mai eficiente, iar piaţa muncii mai flexibilă, talentele de top ar ajunge o resursă mai rară decât materiile prime sau capitalul pe care erau companiile obişnuite să-l aloce. Există un cost de oportunitate în ceea ce priveşte „claritatea intenţiei strategice" atunci când dedici această resursă rară unor lucruri la care s-ar putea să te pricepi, dar pe care alţi oameni le pot face la fel de bine sau mai bine. Acest lucru îndepărtează energia şi concentrarea de la ceea ce compania face cel mai bine. După cum scriau Hamei şi Prahalad, în era globalizării, o companie ar face cel mai bine să se concentreze pe ceea ce numesc ei „competenţe de bază".

Ei au definit aceste competenţe în trei moduri. „în primul rând, o competenţă de bază oferă acces potenţial la o varietate mai

mare de pieţe. Competenţa în sistemele de afişaj, de exemplu, permite unei companii să participe la afaceri diverse, precum calculatoarele, televizoarele miniaturale, monitoarele pentru laptopuri şi tablouri de bord pentru automobile." în al doilea rând, „o competenţă de bază ar trebui să aducă o contribuţie semnificativă la beneficiile percepute de client pentru produsul final". Şi, în cele din urmă, „o competenţă de bază ar trebui să fie dificil de imitat de către concurenti. Şi va *fi* dificil dacă există o
armonizare complexă a tehnologiilor individuale şi a abilităţilor de producţie". Puţine companii, scriau Hamei şi Prahalad, ar putea realiza un leadership mondial în mai mult de cinci sau şase competenţe.

De-a lungul anilor, această idee a fost perfecţionată tot mai mult. „Competenţe de bază" înseamnă, de obicei, lucruri pe care o companie le face cel mai bine şi la care alte companii nu se pot descurca la fel de bine. Pe piaţa noastră eficientă, globală, companiile reuşesc să aibă succes dacă se concentrează pe competenţele lor de bază şi minimizează, externalizează sau ignoră orice altceva.

Astfel, în ultimele două decenii, această perfecţionare a devenit o obsesie în afaceri. „Pământul este plat"—, ca să-l citäm pe Thomas Friedman. Contabilii au găsit modalităţi de a externaliza aproape orice
sarcină, de la proiectare la stomatologie. LIS Steel – acel conglomerat prin excelenţă – s-a separat de Marathon Oii în 2002. în timp ce GE a început să se concentreze asupra competenţelor sale de bază sub conducerea fostului său director general Jack Welch, ieşind din orice afacere unde nu putea fi numărul unu sau numărul doi, în prezent a lansat ideea de a separa totul, de la capital până la diviziile de electrocasnice.

Norocul corporaţiilor fluctuează, dar afacerile care au succes în vremurile moderne tind să fie foarte concentrate pe ceea ce fac mai bine decât oricine altcineva. De exemplu, Wal-Mart oferă preţuri mici. Target vinde produse şic ieftine. Când Wal- Mart a încercat să ofere colecţii şic ieftine, a eşuat şi a revenit la conceptul de preţ mic, care s-a dovedit un mare câştigător în recesiune. în 2008, în timp ce o mare parte din vânzarea cu amănuntul era în cădere liberă, vânzările Wal-Mart din acelaşi magazin au crescut cu S.S'/o.[54] Aşa cum spunea Harry Snyder, cofondatorul lanţului de burgeri În-N-Out: „Fă un singur lucru şi fă-l cât poţi de bine."

De obicei, citim despre aceste concepte în paginile de afaceri. Dar se pare că putem învăţa câte ceva despre obţinerea succesului în propria viaţă şi din eforturile pe care le-au depus companiile moderne pentru a deveni concentrate şi aplicate. Nu trebuie să faci un singur lucru. Chiar şi lanţul de restaurante În- N-Out Burger vinde şi cartofi prăjiţi, şi băuturi. Totuşi, nu are rost să te împrăştii în prea multe lucruri dacă vrei să faci performanţă şi nici să petreci mult timp în activităţi în care nu excelezi. Ceea ce vreau să susţin în acest capitol este că oamenii, asemenea companiilor, pot avea şi ei competenţe de bază. Aceeaşi definiţie în trei părţi elaborată de Hamel-Prahalad se poate aplica şi în cazul lor. Competenţele de bază ale unui individ sunt cel mai bine gândite ca abilităţi care pot fi utile în mai multe domenii de activitate. Ele ar trebui să fie importante şi pline de sens. Şi ar trebui să fie lucrurile pe care le facem cel mai bine şi pe care alţii nu le pot face la fel de bine.

Roald Hoffmann, de exemplu, şi-a valorificat competenţa de bază – spiritul de observaţie – în chimie şi poezie. El şi-a dedicat suficient timp dezvoltării acestor competenţe de bază pentru a le face importante şi pline de sens în viaţa sa. Şi în loc să încerce să-şi folosească talentul în f
domenii unde nu credea că ar putea fi de talie mondială (de exemplu, domenii în care excelează copiii-minune, cum ar fi matematica şi muzica, sau în cele care nu i- au plăcut la fel de mult, cum ar fi medicina), el şi-a dedicat toate eforturile în zone unde f
putea străluci.

în linii mari, cei care obţin cel mai mult de la viată încearcă să afle care sunt competenţele lor de bază şi să se concentreze asupra lor. Ei ştiu că cel puţin o diferenţă importantă între oamenii fericiţi, de succes, şi cei care bâjbâie nesiguri prin viaţă este că oamenii fericiţi îşi petrec cât mai multe dintre cele 168 de ore pe care le au dispoziţie dedicându-se competenţelor de bază – perfecţionându-şi atenţia pentru a realiza ceea ce şi-au propus – şi, asemenea corporaţiilor moderne, renunţând la orice altceva.

Aşadar, care sunt aceste competenţe de bază? Sau, cu alte cuvinte, ce *ar trebui* să faci în timpul celor 168 de ore pe care le ai la dispoziţie?

Unii oameni sunt binecuvântaţi să ştie de l f
la o vârstă fragedă. însă cei mai mulţi, nu. Hoffmann nu a început să scrie poezie decât după ce a dobândit o experienţă îndelungată în calitate de chimist. Chiar dacă ai o idee bună, este posibil să nu remarci toate posibilităţile, astfel că e de ajutor să-ţi petreci timp găsindu-ţi „claritatea intenţiei strategice".

Totuşi, pentru a înţelege acest lucru, trebuie mai întâi să vezi cum îţi petreci de fapt cele 168 de ore.

în acest sens, revino la jurnalul din capitolul 1. Acesta este echivalentul sondajului American Time Use Survey pe
care l-ai făcut asupra propriei vieţi, consemnându-ţi activităţile cât de des posibil pentru minimum 168 de ore. Odată ce ţi-ai consemnat datele primare pe durata unei săptămâni sau a câtorva săptămâni, clasifică-le în categorii. Deşi categoriile se schimbă de la un an la altul, în 2008, ATUS le- a folosit pe acestea[55] (fiecare categorie include timpul de deplasare aferent):

îngrijire personală (cu subcategoria „somn");

Consum de alimente şi băuturi;

Treburi casnice (activităţile gospodăreşti, pregătirea şi curăţarea alimentelor, tunderea gazonului şi grădinăritul, administrarea gospodăriei);

Achiziţionarea de bunuri şi servicii I **9**
(cumpărarea alimentelor, cumpărarea bunurilor);

îngrijirea şi ajutorul acordat membrilor gospodăriei (cu o subcategorie amplă, „copii", împărţită în îngrijire fizică, activităţi legate de educaţie, cititul pentru/împreună cu copiii şi joaca/practicarea hobbyurilor împreună cu cei mici);

îngrijirea şi ajutorul acordat membrilor familiei care nu locuiesc sub acelaşi **f** acoperiş;

Activităţi profesionale şi alte activităţi legate de muncă, inclusiv naveta;

Activităţi educaţionale;

Activităţi organizatorice, civice şi religioase;

Timp liber şi sport (socializare şi comunicare, vizionarea programelor TV, practicarea sportului, mişcare şi relaxare);

Apeluri telefonice, scrisori şi e-mailuri; Alte activităţi.

Aceste categorii de activităţi sunt bine chibzuite, iar la sfârşitul capitolului există loc pentru a-ţi face totalul orelor pentru fiecare dintre ele, deşi ţi-aş recomanda, totodată, împărţirea unora dintre categoriile mai mari în subcategorii.

„Munca" reprezintă o categorie-cheie. Unii dintre noi au mai multe locuri de muncă. Dar chiar dacă ai o singură slujbă, ziua ta de lucru seamănă probabil mai mult cu „pachetul de sarcini atribuite unei singure persoane" descris de Smith şi Rivkin decât cu un interval omogen de timp. Eu mă consider scriitoare. Dar funcţionez şi ca f f detectiv, colector de taxe şi expeditor de facturi, organizator de întruniri şi, trebuie să recunosc, o împătimită a navigatului pe internei. împarte-ţi munca în atribuţii principale şi calculează timpul pe care îl dedici fiecăreia. „Socializarea şi comunicarea" beneficiază, de asemenea, de analiză. Cât timp petreci socializând şi comunicând cu soţul/soţia sau copiii tăi? Cea mai mare parte a acestei categorii este consacrată unei activităţi care îţi place, cum ar fi cine festive cu prietenii, sau uneia care îţi displace? „Altele" pot însemna multe lucruri; nu-ţi bate capul cu secundele şi nu-ţi face griji dacă nu-ţi ies la socoteală exact 168 de ore. Aproape toată lumea pierde o oră sau două consemnându-şi activităţile, iar unele sunt foarte greu de clasificat.

Te invit să-ţi împărtăşeşti rezultatele pe website-ul meu Myl 68Hours.com sau cu familia şi prietenii. Roagă-i să ţină acelaşi gen de jurnale. Presupun că vei face câteva descoperiri surprinzătoare şi vei face unele mici adaptări înainte de a ajunge la întrebarea mai importantă: dacă eşti la locul de muncă potrivit (despre care voi discuta mai multe în capitolul 3).

Iată ce am învătat făcând acest exerciţiu

I 1

de mai multe ori în lunile în care scriam această carte. în primul rând, deşi simt că lucrez mult, de fapt lucrez aproximativ 50 de ore pe săptămână. Experienţa mea este una obişnuită; mulţi oameni care fac acest exerciţiu află că nu lucrează atât de mult pe cât îşi imaginează.

0 parte din această convingere falsă se datorează definiţiilor anoste ale muncii în

J

domeniul intelectual. Dacă urmăreşti filmul **f**

Spărgătorii de nunţi în timpul zborului către o conferinţă, este aceasta muncă? Dacă bei cafeaua şi citeşti *The Wall Street Journal,* se poate numi muncă? Dacă te ocupi de aceste activităţi la birou, ai spune că da. însă dacă

te ocupi de ele întins comod într-un fotoliu de acasă, probabil ai spune că nu. Dar nu există niciun motiv logic pentru care să consideri primul exemplu muncă dacă nu-l socoteşti şi pe ultimul.

în afară de definiţiile anoste, există şi tendinţa umană de a ignora excepţiile care nu corespund imaginilor mintale pe care ni le creăm în vieţile noastre supraaglomerate. De exemplu, dacă lucrezi patru zile câte 12 ore, iar vinerea pleci de la birou după 8 ore, vei crede că o zi „obişnuită" de muncă are 12 ore. Astfel, ai putea spune că lucrezi 60 de ore pe săptămână. Dar nu lucrezi atât. Lucrezi 56 de ore – probabil. Sunt şanse ca în cel puţin una dintre acele zile de muncă de 12 ore să fi sosit târziu sau să fi terminat mai devreme, ca să eviţi traficul sau ca să ajungi la o programare la medic, ori pentru că ai luat o pauză la prânz. în scurt timp ajungem de fapt la 50 de ore pe săptămână. Câţiva dintre oamenii care s-au oferit voluntari să ţină jurnale în cadrul acestui proiect au cerut să o ia de la capăt cu o săptămână diferită, deoarece, de exemplu, aceştia îşi luaseră o jumătate de zi liberă joi, astfel că nu fusese o săptămână „obişnuită" de 168 de ore. Dar, cu excepţia cazului în care nu te vei mai învoi niciodată în viaţa ta o jumătate de zi, excepţiile se adună.

în timp ce subestimăm excepţiile, supraestimăm alte lucruri – de exemplu, timpul dedicat treburilor minore, repetitive. Dacă îţi verifici smartphone-ul de zece ori în weekend, s-ar putea să crezi că ai mai muncit câteva ore, chiar dacă fiecare verificare a durat 5 minute. Cu alte cuvinte, această activitate a durat mai puţin de o oră, chiar dacă zece verificări ale dispozitivului te vor face să te simţi ca şi cum ai fi în modul de lucru 24 de ore din 24,7 zile din 7.

Adună aceste tendinţe într-o societate în care criza de timp reprezintă un semn de valoare şi vezi cât de uşor este să calculezi

I I

greşit. Majoritatea oamenilor care lucrează cu normă întreagă, la fel ca mine, se situează într-un interval cuprins între 30 şi 60 de ore.

Defalcarea timpului meu în cadrul celor 50 de ore de lucru mi-a oferit la fel de multe informaţii ca totalul. Am petrecut aproximativ 25 de ore scriind sau redactându-mi lucrarea. Am petrecut 5-10 ore făcând cercetări, 3-5 ore dând telefoane, aproximativ o oră pentru marketing şi prospectare, 1 -2 ore pentru activităţi administrative, 5 ore pe e-mail şi am efectuat numeroase alte lucruri care ar putea fi considerate sau nu documentare (am citit reviste pentru idei de articole, am navigat pe internet). Deoarece scriu ficţiune şi vreau să fac tot mai mult acest lucru, am fost dispusă să calculez timpul petrecut citind ficţiune ca fiind ore de muncă, dacă îmi iau notiţe în acest timp. Din păcate, cel puţin în primele dăţi când am ţinut jurnale, am descoperit că nu prea îmi luam notiţe. Şi aproape toate cele 50 de ore de muncă le petreceam la biroul meu de acasă, ceea ce nu este înţelept – trebuia să realizez mai multe interviuri faţă în faţă sau să particip la evenimente care puteau genera idei sau relaţii.

Mă descurcam bine la capitolul mişcare. Ţinta mea era să alerg între 32 şi 40 de kilometri pe săptămână şi, din moment ce nu am viteză, alergarea îmi lua rareori mai puţin de 4 ore. în săptămânile mai bune, făceam mişcare 6-7 ore, care includeau

I 9

antrenamentul încrucişat (împărţirea între alergare şi antrenamente încrucişate a intervenit pe parcursul scrierii acestei cărţi, pe măsură ce sarcina mea evolua, deşi am încercat să menţin constant volumul total de exerciţii fizice, cu o durată de aproximativ 5 ore).

în majoritatea zilelor săptămânii petreceam 3-4 ore interacţionând cu Jasper, fiul meu mai mare, şi cam de două ori mai

9 9

mult timp în weekenduri. (Sam s-a născut chiar înainte de a preda acest manuscris, aşa că el nu este inclus în aceste jurnale.) Câteva dintre aceste ore le-am petrecut cu îngrijirea personală: îmbrăcat, schimbat, îmbăiat, turnarea laptelui şi luarea micului- dejun împreună. Totuşi, am petrecut, de asemenea, destul de mult timp jucându-ne cu puzzle-uri, construind o lume plină de

culoare cu ajutorul cuburilor şi târându-ne înăuntru şi în afara „cetăţilor" create din cutii goale. în majoritatea serilor citeam împreună poveşti, deşi nu atât de mult pe cât credeam c-

ar trebui, în parte pentru că mă plictiseam de cărţile lui. Deoarece această activitate îmi
încuraja lectura cel puţin a unui gen de ficţiune (acea competenţă de bază!), am hotărât să comand cât mai multe cărţi premiate cu Caldecott- de pe Amazon, atâtea câte ne-ar încăpea în bibliotecă. Calitatea literară a romanelor de pe raftul de cărţi al lui Jasper creştea direct proporţional cu durata timpului nostru de lectură, ajungând la 20-25 de minute în cele 4-5 zile pe săptămână când îl culcam eu.

Dormeam aproximativ 8 ore pe noapte – mai puţin în timpul săptămânii, ceva mai mult în weekend. Nu petreceam mult timp cu pieptănatul şi îmbrăcatul, pentru că biroul meu de acasă are un cod vestimentar *casual.* Am căutat modalităţi de a reduce rutina atunci când aveam nevoie să arăt bine: mă spălam pe cap cu o seară înainte, astfel încât părul să mi se usuce în timp ce dormeam.

Deşi de obicei luam masa de prânz la birou (mese congelate sau ceea ce rămânea de la alte mese), pregăteam cina de câteva ori pe săptămână. Nu-mi lua niciodată mai mult de o jumătate de oră, iar mâncatul în sine de obicei dura doar un sfert de oră. N- am dedicat mult timp curăţeniei casei sau
spălării rufelor. în capitolul 7 există sfaturi pentru reducerea timpului acordat activităţilor gospodăreşti.

Au existat, cu siguranţă, domenii unde aveam nevoie de îmbunătăţiri. Eu şi soţul meu nu petreceam prea mult timp împreună, ca adulţi – o problemă des întâlnită în numeroase cupluri cu două surse de venit. Timpul dedicat socializării era şi el limitat. în timpul anului şcolar, petreceam aproximativ 5 ore în fiecare săptămână făcând repetiţii cu corul meu, ieşind la baruri după repetiţie, studiind muzica şi ocupându-mă de activităţi administrative în calitate de preşedintă, dar întâlnirea cu prietenii din afara corului era destul de dificilă.

La televizor mă uitam aproximativ 7 ore pe săptămână – nu prea mult, în comparaţie cu un american obişnuit, dar mai mult decât timpul acordat exerciţiilor fizice. Probabil nu acesta ar trebui să fie raportul. De asemenea, am avut şi multe ore pe care nu le-am putut contabiliza, ceea ce înseamnă că este puţin probabil să le fi petrecut într-un mod optim.

Pe de altă parte, am fost fericită să văd că îmi dedicam o proporţie rezonabilă din timp marilor categorii pe care le consideram importante. întrebarea mai complicată era cum să devin mai bună. Aş putea face lucruri mai plăcute împreună cu fiul meu? Ce altceva ar trebui să fac sau să nu fac la locul
de muncă? Ştiu că scrisul reprezintă o competenţă de bază – nu sunt sigură ce subiecte abordez cel mai bine – spre deosebire de documentare sau marketing, motiv pentru care nu mă ocupam de această activitate mai degrabă necesară.

Aşa că mă aflu într-un punct bun de plecare. Ştiu că sunt la locul de muncă potrivit (mai multe despre acest subiect în capitolul următor). Lucrez pentru mine, aşadar pot alege unde merită să-mi concentrez timpul şi, prin urmare, pot petrece mai mult timp având grijă de familia mea – tot o competenţă de bază. Mulţi oameni au puncte de plecare diferite. Pentru a-ţi construi o viaţă mai concentrată şi dedicată propriei perfecţionări, trebuie să afli ce vrei să faci în cele 168 de ore ale tale. Odată ce ştii ce vrei să *faci,* îţi poţi îndrepta atenţia asupra acestei întrebări mai profunde.

De mulţi ani, Caroline Ceniza-Levine lucrează pentru compania Time Inc. şi se ocupă de relaţia cu universităţile. Experienţa dobândită pe acest post şi experienţa sa anterioară în consultanţă, dobândită la Oliver Wyman & Company, precum şi la alte locuri de muncă în domeniul recrutării, i-au asigurat suficientă expunere în faţa tinerilor care încearcă să-şi planifice cariera. Ceniza-Levine este, de asemenea, o pianistă şcolită la Juilliard şi o actriţă de improvizaţie, care joacă periodic în
spectacolele Magnet Theater de lângă Penn Station din New York. Ea şi-a valorificat
recent aceste competenţe de bază diverse – în mare măsură, abilitatea de a străluci în faţa unor grupuri de tineri şi de a alcătui o informaţie coerentă din orice idee aleatorie pe care i-o oferi – devenind membră cofondatoare a companiei Six-FigureStart. Această firmă îi consiliază pe tineri în scopul de a găsi răspunsul la întrebarea: „Ce vrei să te faci când vei fi mare?” Multi oameni habar n-au care este f
răspunsul, nici pe plan personal, nici pe plan profesional. Astfel, la atelierele sale, Ceniza-Levine îmi spune că apelează adesea la un exerciţiu intitulat „Lista celor 100 de visuri”.

Iată cum funcţionează exerciţiul. La sfârşitul acestui capitol, după secţiunea în care îţi poţi consemna calculul orelor dedicate activităţilor tale săptămânale, îţi ofer un spaţiu pentru a începe să scrii lista celor 100 de lucruri pe care ţi-ai dori să le faci în timpul vieţii. „Lista poate fi ceva la fel de simplu precum zece locuri pe care îţi doreşti să le vizitezi, zece cărţi pe care vrei să le citeşti, zece restaurante pe care vrei să le încerci, zece abilităţi pe care vrei să le dobândeşti sau zece obiective financiare pe care ţi le-ai propus”, afirmă Ceniza-Levine.

Include în listă şi obiectivele pe care le-ai realizat deja: cum ar fi absolvirea facultăţii, căsătoria sau naşterea copiilor. Probabil vei
fi surprins de momentul în care vei ajunge la o sută, dar dacă brainstormingul ţi se pare uşor, atunci numeşte-l „Lista celor 1000 de visuri” şi continuă pe o altă foaie de hârtie. Ideea este să ajungi la un număr oricât de mare, fără să-ţi cenzurezi visurile sau să discuţi despre cât de improbabile ar putea fi unele dintre ele. Pot intra pe listă atât câştigarea Premiului Nobel în chimie, cât şi păstrarea unei rezerve consistente de caramele învelite în ciocolată neagră.

Revino la această listă de mai multe ori în prima sau în a doua săptămână, în timp ce te gândeşti la diverse elemente pe care le-ai putea adăuga, lată câteva dintre visurile mele menţionate pe listele din aprilie 2009, când am început să scriu acest capitol:

Să asist la o interpretare a *Misei în Şi minor* de Bach;
Să cânt *Misa în Şi minor* de Bach împreună cu un cor şi o orchestră foarte bună;
Să organizez o lucrare corală majoră;
Să văd un spectacol live *Inelul Nibelungilor* de Wagner;
Să am permanent flori proaspete pe birou;
Să am articole de papetărie frumoase şi agende personalizate;
Să scriu o serie regulată de articole pentru o revistă prestigioasă sau
pentru un ziar celebru, pe o temă importantă, care presupune călătorii în locuri exotice din întreaga lume;
Să fac un tur cu degustare de vinuri în Argentina;
Să fac un safari în Africa împreună cu copiii mei, atunci când vor fi adolescenţi;
Să public un roman;
Să scriu o serie de romane de ficţiune atât de convingătoare, încât să-l transforme pe Harry Potter în ceva nesemnificativ;

Să ajung pe lista celor mai bine vândute cărţi de ficţiune şi nonfictiune;
J f 9 9 *
Să predau jurnalism şi scriere creativă la o facultate de top;
Să am un dressing care îmi place, care să mă încânte atunci când mă îmbrac;
Să petrec timp într-o tabără de creaţie literară, în apropierea unei plaje;
Să încap în blugii mei mărimea 26, la o lună după naşterea celui de-al doilea copil;
Să păstrez o rezervă consistentă de caramele Trader Joe învelite în ciocolată neagră;
Să alerg curse lungi, în locaţii superbe;
Să citesc mai multă literatură.

Pe „Lista celor 100 de visuri" am pus câteva lucruri pe care le-am realizat deja. De exemplu, mi-am dorit un birou cu privelişte minunată şi chiar acum, în timp ce scriu această carte, contemplu panorama Manhattanului. Am publicat cărţi şi articole de nonfictiune. Am locuit în New York. în f
tinereţe, când eram o stagiară săracă şi locuiam în Washington, D.C., am admirat un tablou superb reprezentând o căpşună, care era atârnat în Torpedo Factory din Alexandria, Virginia. Căpşuna era de un roşu atât de intens şi de strălucitor, încât chiar am evocat-o într-un roman pe care îl scriam (acel obiectiv de a publica un roman era planificat de ceva vreme). Câţiva ani mai târziu, când am început să câştig mai bine, am dat de urma artistului şi de tabloul care f
mă impresionase şi l-am cumpărat. Când te gândeşti la aceste lucruri pe care ai visat să le realizezi şi pe care acum le-ai îndeplinit, felicită-te.

Apoi este timpul să te uiţi la visurile pe care nu ţi le-ai îndeplinit. Parcurge-ţi lista şi începe să elimini elementele care necesită puţini bani sau doar câteva ore în plus. După ce mi-am completat „Lista celor 100 de visuri", mi-am cumpărat un bilet de 20 de dolari la o reprezentaţie a *Misei în Şi minor* a lui Bach, la Carnegie Hali. Şi mi-am luat o orhidee frumoasă pentru birou.

Ceniza-Levine denumeşte această f
experienţă antrenarea „muşchiului pasiunii". Experienţa îi ajută pe oameni să descopere „cum este să le placă ceea ce fac". Profitând de ea, vei învăţa câteva lucruri.

Pentru început, vei afla că unele dintre cele 100 de visuri ale tale nici n-au ce căuta pe lista oficială. Ceniza-Levine îşi spunea că i-ar plăcea să coasă – dacă ar avea timp! A petrecut ore întregi citind reviste de artizanat şi imaginându-şi ce articole superbe ar crea. Aşa că, atunci când s-a aflat într-o perioadă de tranziţie în viaţă, a luat acest articol de pe „Lista celor 100 de visuri" şi l-a îndeplinit. S-a înscris la un curs de cusut. „A fost un coşmar absolut." în momentul în care a f
început să coasă, şi-a dat seama că nu-şi dorea acest hobby în viaţa ei. „De atunci n- am mai deschis niciodată o revistă de artizanat." Acum, acea doză de energie mintală poate fi dedicată altor lucruri. De asemenea, dacă pe lista visurilor tale se află „să câştig un premiu Oscar" şi „să joc într-o piesă de teatru", iar când îl bifezi pe ultimul interpretând un rol în musicalul *Evita* pus în scenă cu amatori şi descoperi că experienţa nu ţi-a schimbat viaţa, poţi renunţa să-ţi mai scrii discursul de mulţumire pentru primirea Oscarului.

Dar, mai important, când încerci o mulţime de lucruri care crezi că te-ar încânta, vei afla mai multe despre tine, la ce eşti bun
de fapt, care ar fi competenţele tale de bază şi pe care dintre elementele importante merită să le alegi. S-ar putea să fii şocat de ceea ce descoperi. De aceea trebuie să-ţi păstrezi mintea deschisă şi să încerci tot felul de lucruri.

Aşa s-a întâmplat cu Jackie Camborde din New Mexico. La începutul anilor 1990, ea avea un obiectiv destul pe obişnuit pe lista visurilor sale. Tocmai se lăsase de fumat, se îngrăşase şi ajunsese să cântărească peste 90 de kilograme la înălţimea de doar 1,65 metri. întrucât urma să se mărite în curând, dorea să slăbească şi să arate bine în rochia f
de mireasă. Aşadar, a făcut următorul pas standard pentru a aborda acest vis: s-a înscris la o sală de sport. Prima ei experienţă acolo, ca fostă fumătoare supraponderală, i- ar fi făcut pe mulţi dintre noi să plece la plimbare.

Pentru evaluarea iniţială a formei fizice i f
s-a cerut să se urce pe cântar în faţa mai multor persoane (o experienţă pe care o numeşte „umilitoare"). I s-a spus să nu încerce aparatele interesante până când nu va slăbi, aşa că, zi după zi, Jackie îşi făcea exerciţiile recomandate pe aparatele cardio, timp de 30-60 de minute. Când a ajuns, în sfârşit, la o oră de gimnastică aerobică, instructoarea, un fel de „regină a oglinzilor", s-a comportat ca şi cum corpul ei masiv ar fi compromis estetica sălii.

Dar lucrurile au stat în felul următor. Jackie nu s-a dat bătută şi nu a abandonat sala. Nu era doar o chestiune de perseverenţă. O mulţime de oameni care încearcă să slăbească continuă să facă mişcare, în ciuda faptului că n-au nicio afinitate cu sportul. Camborde a descoperit că îi place să facă *mişcare* şi, mai ales, că îi plac cursurile de grup. A găsit un instructor mai indulgent şi a continuat să revină, inspirată de atmosfera sălii de sport; astfel a reuşit să slăbească 18 kilograme destul de repede. Instructorul i-a sugerat să se înscrie la un curs de weekend, pentru a preda ea însăşi ora. Camborde a ezitat, dar a decis să facă o încercare. A obtinut atestatul de *r*
instructor de fitness şi a descoperit că se descurcă chiar foarte bine să predea. îi plăcea să înveţe tehnici noi şi era încântată de combinaţiile coregrafice. Propria experienţă de fostă fumătoare supraponderală a determinat-o să nu facă discriminări şi să accepte cursanţi care nu aveau o condiţie fizică excepţională şi nici siluete impresionante, iar cursurile ei au avut mare succes şi au atras mulţi clienţi (chiar dacă ea însăşi nu mai era în categoria supraponderală, în cele din urmă, slăbind peste 31 de kilograme).

între timp, Jackie continua să lucreze într- o asociaţie nonprofit, fiind responsabilă de strângerea de fonduri. Dar, după ce lucra
toată ziua, preda şi cursuri de fitness, iar seara, când venea acasă, îi povestea soţului ei doar despre orele de sport. în mod evident, îşi descoperise o competenţă de bază. Aşa că a întocmit o listă de visuri referitoare la lumea fitnessului. Ce vis era înscris în capul listei? Să-şi deschidă propriul studio. Câţiva ani mai târziu, ea şi-a împlinit visul, inaugurând Santé Fitness Studio din Santa Fe.

Chiar şi după ce şi-a atins acest obiectiv, Jackie a demonstrat cât de important este să se concentreze asupra competenţelor sale de bază în această sferă: fitnessul în grup şi încurajarea participării tuturor persoanelor, indiferent de siluete şi dimensiuni. Studioul Santé nu dispune de echipamente cardio scumpe. Nu este mare, are o singură sală cu „câteva aparate învechite", dar în loc să se extindă pentru a avea mai mult spaţiu, Camborde a deschis o a doua locaţie cu model similar. Cei sase *r* *t*
profesori angajaţi predau yoga, dans, cursuri pentru copii şi cursuri pentru vârstnici.

Camborde însăşi predă aproximativ 15 ore pe săptămână. Nu demult, şi-a lansat primul DVD de exerciţii, intitulat *Real World Yoga: Real People with Real Bodies,* prezentând forme şi dimensiuni pe care nu le vei vedea niciodată în revistele de modă. însă nu se ocupă de antrenamente personale. Această specializare este bine plătită, dar nu reprezintă o competenţă de bază. „De fiecare dată când m-am abătut şi am făcut puţin antrenament personal, l-am urât. Mă reţine de la alte lucruri pe care vreau să le fac în viată."

f

Unele dintre acestea includ munca de voluntariat. Şi aici Jackie s-a concentrat pe competenţele ei de bază. Pentru o vreme, „am fost supranumită regina exerciţiilor de încălzire din Santa Fe", declară ea, adunând trupele înaintea marşurilor caritabile. întrucât şcoala primară a fiicei sale nu oferă cursuri de educaţie fizică, cu excepţia cazului în care părinţii strâng fonduri în acest sens, Jackie găzduieşte anual cursuri de dans comunitar. Le predă elevilor o combinaţie de dans (să spunem, un număr din filmul *Hairspray),* predă aceeaşi combinaţie în studioul ei şi apoi o predă membrilor comunităţii care vin în seara respectivă. Toată lumea ajunge să cunoască acel dans. Acest lucru a dus la strângerea a 3 000 de dolari într-o seară şi are, de asemenea, avantajul de a promova Sânte Fitness Studio în fata a sute de *r*
potenţiali clienţi – lucru pentru care Camborde nu are de ce să-şi ceară scuze. „Dacă munca ta în folosul comunităţii e rentabilă şi pentru afacerea ta, nu ezita să o faci."

De asemenea, Camborde încearcă să se concentreze asupra competenţelor sale de bază în viaţa de familie, astfel că ea, soţul ei
şi cele două fiice îşi fac propria versiune a „fitnessului de grup" (de exemplu, fac drumeţii împreună). Desigur, cultivarea relaţiei cu fiicele sale reprezintă o competenţă de bază în sine, iar Camborde încearcă să nu-şi impună propriile interese. Dar ea menţine deschise listele lucrurilor *r*
care îi plac şi a celor care nu-i plac şi, pe cât posibil, încearcă „să le elimine de pe listă" pe cele care nu-i plac. Acest lucru este deosebit de greu pentru persoanele care au grijă de copii, remarcă ea, deoarece „nu este frumos să spui că nu-mi place să stau să mă uit la meciul de fotbal al fiicei mele". Dar dacă recunoşti că acest lucru este adevărat în cazul tău, îi poţi face faţă mai uşor, mergând la câteva meciuri şi investind mai mult timp în alte activităţi care reprezintă o competenţă de bază.

Cred că povestea lui Camborde este instructivă, deoarece, deşi în tinereţe ea a interpretat numeroase roluri în teatrul muzical, tot ar fi nevoie de multă imaginaţie pentru a accepta că o fostă fumătoare supraponderală poate ajunge să lucreze la strângerea de fonduri într-o asociaţie nonprofit şi să identifice „fitnessul de grup" ca o competenţă de bază. într-adevăr, este un salt la fel de mare ca a-ţi imagina că un chimist laureat al Premiului Nobel ar putea fi un poet foarte bun. De aceea, trebuie să continui să încerci tot felul de lucruri, observându-ţi reacţia, remarcând ce înveţi din orice experienţă, constatând ce poţi elimina de pe listă şi ce anume te face să fii „extrem de curios" să afli mai multe, după cum spune Camborde.

Asemenea unei corporaţii moderne de succes, probabil că nu ai mai mult de şase competenţe de bază. în linii mari, competenţele de bază ale majorităţii oamenilor se încadrează în anumite categorii. Dacă ai unul sau mai multe locuri de muncă potrivite – subiect pe care îl abordează capitolul următor –, atunci esenţa muncii tale plătite va reprezenta o competenţă de bază. îngrijirea membrilor familiei şi a prietenilor apropiaţi este, de asemenea, o competenţă de bază. Nimeni altcineva nu o poate face la fel de bine ca tine, iar în cadrul acestei competenţe mai ample probabil că există activităţi la care te descurci mai bine decât ceilalţi. în calitate de liber-profesionist pe tot parcursul vieţii, nu reuşesc deloc să-l învăţ pe fiul meu să urmeze indicaţiile şi să se comporte frumos într-un grup. Educatoarele sale de la grădiniţă, care se ocupă de acest lucru în mod profesionist, excelează în acest domeniu. însă, pe de altă parte, mă descurc destul de bine să spun poveşti. în mod ideal, şi activităţile tale din timpul liber se bazează tot pe competenţe tale de bază – lucruri pe care le faci cel mai bine şi cărora eşti dispus
să le dedici suficient timp şi efort pentru a le face semnificative. Oamenii care profită la maximum de viaţă îşi petrec cât mai mult timp posibil cu aceste activităţi inspirate de competenţele lor de bază şi cât mai puţin cu alte lucruri.

Din nefericire, dacă eşti la fel ca majoritatea oamenilor, să urmăreşti cum îţi dedici timpul cu acest gând în minte va fi o experienţă care te va trezi la realitatea dură. Mulţi dintre noi petrecem ore întregi la locul de muncă ocupându-ne cu activităţi care nu vizează în niciun fel competenţele noastre de bază. Acasă dedicăm mai mult timp comisioanelor şi activităţilor gospodăreşti – în general, ele nu sunt competenţe de bază – decât îngrijirii membrilor familiei. în timpul liber, alocăm ore întregi privitului la televizor sau cumpărăturilor. Puţini oameni clasifică aceste activităţi ca fiind semnificative sau f
importante.

Următoarele câteva capitole vorbesc despre cum să schimbi acest lucru, mai întâi la muncă, apoi şi în viaţa personală. Nu va fi uşor. Dar lucrul important de reţinut este că ai posibilitatea de a alege cum îţi petreci cele 168 de ore şi că ai mai mult timp decât crezi. Există o putere extraordinară în a şti ce vrei să faci cu timpul tău. Atunci când companiile acţionează conform acestei clarităţi a *r* *i*
intenţiei strategice, ele prosperă. Când oamenii procedează la fel, prosperă şi ei.

Clasifică-ţi timpul pe categorii

După ce completezi jurnalul de la sfârşitul capitolului 1, parcurge însemnările şi clasifică-le pe categorii. Deşi unele dintre cele mai frecvente includ îngrijirea personală (inclusiv somnul), activităţile gospodăreşti, achiziţionarea de bunuri şi servicii, îngrijirea sau ajutorarea membrilor familiei, munca şi activităţile legate de muncă, petrecerea timpului liber (inclusiv vizionarea TV), exerciţiile fizice şi „altele", eşti liber să-ţi foloseşti propriile categorii. Consemnează bilanţul zilnic şi săptămânal, completând principalele categorii care sunt relevante pentru tine.

Bilanţ zilnic:

Categoriile tale	LUNI	MARTI	MIERCURI	JOI	VINERI	SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ
———							
———							

———							
——							
———							
———							
———							
——							

Bilanţ săptămânal:

Subcategorii

Utilizează spaţiul de mai jos pentru a împărţi categoriile majore în subcategorii. De exemplu, îngrijirea copiilor poate fi separată în îngrijire fizică, joc, educaţie şi lectură. Activităţile gospodăreşti pot fi împărţite în spălatul rufelor, gătit, curăţenie, tunderea gazonului şi aşa mai departe. Munca poate fi, de asemenea, împărţită în diferite activităţi (apeluri telefonice, întâlniri, prezentări, e- mailuri, cercetare, rezolvarea conflictelor sau orice altceva se întâmplă să faci).

Lista celor 100 de visuri

Ce ai vrea să faci în cele 168 de ore ale tale? Foloseşte spaţiul de mai jos pentru a enumera cât mai multe activităţi pe care doreşti să le încerci sau să le realizezi în f
timpul vieţii tale. Taie-le de pe listă pe cele deja realizate şi observă cum te-au făcut să te simţi. Nu lăsa dimensiunea paginii să te limiteze. Fă lista cât de lungă vrei.

Competenţele tale de bază

După ce ai încercat destule activităţi diferite şi te-ai gândit la experienţele din trecut, poţi începe să descoperi anumite teme. Foloseşte spaţiul de mai jos pentru a răspunde la aceste două întrebări:

La ce mă pricep cel mai bine, lucru pe care alte persoane nu-l pot face la fel de bine?

Care sunt activităţile cărora le dedic timp şi pe care alţi oameni le-ar putea face mai bine?

PARTEA A II-A

LA MUNCA

.3.

Locul de munca potrivit

Prima dată când am intervievat-o pe Sylvia Earle, biologă marină, în 1998, aceasta se afla la 8 kilometri de coasta Floridei şi la 18

9 metri sub apă.- Eu, slavă Domnului, nu mă aflam acolo! Era o linie telefonică instalată în *Aquarius,* o bază subacvatică de 860 de metri pătraţi, cu paturi supraetajate şi conexiune la internei, de unde Earle, exploratoare rezidentă pentru Naţional Geographic Society, studia starea de sănătate a recifelor de corali de lângă Key Largo – şi a locuitorilor acestora.

„Chiar în acest moment o baracuda se uită la mine”, a spus ea în timp ce privea prin geam. „Am făcut un mic inventar şi există 50 de specii care trăiesc pe o rază de 300 de metri.” Mi-a descris nişte peşti argintii enormi, peşti carbonero şi „nişte bancuri de peşti mici, care arată ca nişte monede de argint”. Scufundaţi la 18 metri adâncime, ea şi colegii ei erau încântaţi să vadă luna plină aşa cum o văd peştii, cu lumina difuză care fascinează coralii până când recifele se înmulţesc şi „tot cerul se dezlănţuie sub ***u***
apa .

A fost o imagine uluitoare. Dar ceea ce a fost şi mai uluitor pentru mine, care aveam pe atunci 19 ani, a fost explozia de bucurie din vocea lui Earle. Ea avea 62 de ani. Asta este în prezent vârsta medie de pensionare în Statele Unite.— Dar chiar şi după 40 de ani de studiu al oceanelor – ani care au cuprins
numeroase ore de lucru peste programul cu normă întreagă, căutând proiecte, găsind finanţare, făcând călătorii istovitoare, luptându-se adesea cu sexismul flagrant din comunitatea ştiinţifică şi construindu-şi o
9 ***9*** ***9*** ***9***
carieră în timp ce-şi creştea cei trei copii –, Earle nu putea vorbi despre munca ei fără să zâmbească. Această afecţiune răzbate din
9
cartea sa *Sea Change,* autobiografia pe care o scrisese cu câţiva ani înainte de
9
conversaţia noastră.- Când avea 3 ani, scria ea, un val uriaş de pe ţărmul din New Jersey a doborât-o. De atunci încoace, a fost întotdeauna „atrasă irezistibil mai întâi de apele verzui şi răcoroase ale Oceanului Atlantic, apoi de valurile calde şi albastre ale Golfului Mexic, care mi-a servit drept curte şi loc de joacă pe parcursul anilor de descoperiri, iar după aceea de alte oceane. (...) Impulsul de a mă scufunda a apărut devreme şi continuă şi astăzi, intensificat de
9 ***9*** *******
miile de ore petrecute în lumea subacvatică” – peste 7 000 de ore, fără a lua în calcul şi duşul, mi-a mărturisit ea în 2009, când am intervievat-o pentru această carte – „cu fiecare oră sporind entuziasmul orei anterioare”.

Mi s-a părut interesantă această pasiune, în timp ce eu mă gândeam ce să fac cu viaţa mea. Deşi mesajul principal al lui Earle din acel interviu din 1998 era despre conservarea oceanului, în cuvintele ei a

existat un al doilea mesaj ascuns, ca o scoică agăţată de o navă: dacă îţi alegi locul de muncă potrivit, se poate întâmpla ceva fascinant graţie muncii tale. Fiecare oră notată în jurnalul tău poate fi o sursă de bucurie.

Acest mesaj este motivul pentru care includ în *168 de ore* un capitol despre „Locul de muncă potrivit", ca prim capitol din secţiunea „La muncă". îmi dau seama că legătura dintre managementul timpului şi eficienţă s-ar putea să nu fie evidentă. După cum au remarcat oamenii de la Portfolio când am discutat despre capitolele cărţii, *168 de ore* nu este un ghid de consiliere în carieră. Nu îţi voi pune o serie de întrebări pentru ca apoi, pe baza tipului tău de personalitate, să-ţi spun că ai fi un contabil excelent sau, după cum mi-a spus mie un test online, fie scriitor, fie medic veterinar.

De asemenea, nu-ţi pot spune cum să găseşti şi să obţii locul de muncă potrivit, deşi, sinceră să fiu, nici experţii în coaching la care vei apela pentru astfel de sfaturi şi care îţi vor cere o grămadă de bani pentru asta nu vor reuşi performanţa. Am participat recent la o conferinţă în care un agent de recrutare ne-a informat că, deşi piaţa e în scădere, companiile tot angajează oameni de vânzări, iar un consultant în carieră m-a informat la o şedinţă de lucru că oamenii îşi găsesc adesea slujbele prin intermediul
reţelelor de socializare de pe Internet. Poftim – sfatul ăsta nu te-a costat nimic mai mult decât preţul afişat pe coperta acestei cărţi.

în schimb, îţi pot spune următorul lucru: am inclus un capitol despre a fi la locul de muncă potrivit deoarece, în contextul managementului general al vieţii, contează enorm de mult.

Ne petrecem o mulţime de ore lucrând. în general, nu cea mai mare parte a timpului, totuşi mult timp. La fel ca alegerea partenerului potrivit, a fi la locul de muncă potrivit îţi poate oferi o energie uimitoare pentru toate cele 168 de ore ale tale.

Cu siguranţă vei avea mai mult elan pentru munca ta dacă îţi place ceea ce faci. Când am discutat din nou cu ea în 2009, Sylvia Earle, la vârsta de 73 de ani, nu numai că pleca în excursii în Peninsula Yucatán din Mexic pentru a studia rechinii-balenă şi în Australia pentru a studia recifele de corali, ci şi tocmai termina de scris o carte intitulată f
The World Is Blue, colaborase recent cu Google pentru a adăuga oceane în baza de date Google Earth, zburase în jurul lumii pentru o campanie dedicată sanctuarelor marine după câştigarea TED Prize în valoare de 100 000 de dolari şi era implicată în operaţiunile Deep Ocean Exploration and Research, o companie de consultanţă pentru submarine pe care o fondase.

Dar iată partea fascinantă: *dacă ¡ţi place ceea ce faci, vei avea mai multă energie şi pentru restul vieţii tale.* Dacă încerci să-ţi construieşti o carieră în timp ce-ţi întemeiezi o familie, vei avea mai multă energie pentru copiii tăi dacă lucrezi 50 de ore pe săptămână într-o companie şi pe un post care îţi place decât dacă lucrezi 30 de ore având o slujbă pe care o urăşti. Sau, cel puţin, vei inventa nişte proiecte artistice mai bune; Earle îsi aminteşte că, de multe ori, şi-a
inspirat cei trei copii să creeze diapozitive din specimene de alge marine.

De asemenea, spun că e important să fii la locul de muncă potrivit ştiind că, în timp ce scriu această carte, volumul intitulat 4 *ore – Săptămâna de lucru* al lui Timothy Ferriss a rămas pe lista celor mai vândute cărţi de business timp de doi ani. Ferriss minimizează ideea unei slujbe de vis. După cum scrie el: „Pentru majoritatea oamenilor (...) slujba ideală este cea care durează cel mai puţin timp. Cei mai mulţi oameni nu vor găsi niciodată un loc de muncă ce poate fi o sursă nesfârşită de împlinire, aşa că nu acesta este scopul aici; ci timpul liber şi automatizarea veniturilor."-

în mod clar, Ferriss a atins o coardă sensibilă, probabil pentru că mulţi oameni nu sunt încântat! de munca lor. Conform unui **f**
sondaj efectuat la sfârşitul anului 2006 de către Harris Interactive pentru website-ul CareerBuilder.com, pe un eşantion de 6 169 de angajaţi cu normă întreagă, 84% dintre respondenţi au declarat că nu au slujba visurilor lor (deşi există o mulţime de dovezi că majoritatea oamenilor nu sunt nefericiţi).[61] Probabil că pentru unii oameni este mai bine să urmeze reteta din 4 *ore – Săptămâna de lucru* pentru a crea companii online automatizate şi pentru a-şi folosi timpul liber în căutarea unor noi aventuri.

Dar, în general, cred că doar distracţia fără niciun pic de muncă este plictisitoare. Există dovezi că majoritatea oamenilor sunt de acord cu mine. în ciuda popularităţii emisiunilor TV despre orele de petrecere a timpului liber, precum *The Real Housewives of New Jersey,* General Social Survey (GSS) din 2002 a constatat că majoritatea oamenilor ar continua să lucreze la fel chiar dacă n-ar avea nevoie.[62] Poţi dobândi multă f
satisfacţie dedicându-te unei activităţi profesionale semnificative, fie că este vorba de construirea unei companii ale cărei produse uşurează viaţa oamenilor, de descoperiri ştiinţifice la care nimeni altcineva nu s-a gândit până acum sau de compunerea unor simfonii. într-adevăr, dacă eşti la locul de muncă potrivit – cum e Earle –, atunci să ajungi să studiezi oceanele doar 4 ore pe săptămână ar părea de-a dreptul chinuitor.

Nu-ţi pot spune care este meseria visurilor tale, dar îţi pot spune – în cadrul
pieţei forţei de muncă aflate în continuă evoluţie – care ar fi caracteristicile acesteia, conform studiului despre fericire şi creativitate. îţi pot spune că, dincolo de satisfacţia pură, există un argument economic pentru a fi la locul de muncă potrivit, cu efecte asupra restului celor 168 de ore ale tale. îţi pot spune că există şanse minime ca altcineva să-ţi creeze locul de muncă perfect. Va trebui să-ţi dedici timp pentru a-l proiecta într-un mod antreprenorial, indiferent dacă lucrezi pentru altcineva sau pentru tine. Pot să-ţi dau şi eu câteva exemple de întrebări pe care să ţi le pui în legătură cu munca ta; te-ar ajuta să-ţi dai seama cât de aproape sau cât de departe eşti de locul de muncă potrivit, pentru că, dacă eşti departe, există o legătură şi mai clară cu problema timpului. Oricât de dur ar suna, dacă nu ai locul de muncă potrivit – o slujbă care să te îndrepte spre locul în care îţi doreşti să ajungi în viaţă –, atunci pierzi aproape tot timpul pe care-l petreci la serviciu. Poţi avea şedinţe eficiente. Poţi negocia un program extrem de flexibil, dar la ce bun? Vei petrece 40 de ore pe săptămână făcând ceva ce nu-ţi place, în loc de 50. S-ar putea să faci treabă bună în acele 40 de ore, cum ar fi să-ti întreţii familia sau să contribui la creşterea bunăstării societăţii, dar există şi alte locuri de muncă rentabile care îti aduc beneficii sociale. Nu există nicio bonificaţie
câştigată prin alegerea unui loc de muncă ce nu te face fericit. Mai bine îti construieşti o
viaţă pe care să nu trebuiască s-o anulezi *oricând* ca pe o obligaţie inevitabilă.

Crearea locului de muncă potrivit reprezintă primul pas pentru a utiliza orele petrecute la birou lucrând în cel mai eficient mod posibil.

Cum arată locul de muncă potrivit?

Oricâtă nelinişte ne provoacă munca, faptul că ajungem să ne întrebăm ce am vrea să facem cu viata noastră – cu intervalele de
lucru ale celor 168 de ore ale noastre – este un lux incredibil. în urmă cu câteva generaţii, astfel de întrebări nu făceau parte din conversaţia culturală. Am recenzat recent o altă carte în care autorul relata despre cei 40 de ani de muncă petrecuţi de bunicul său într-o carieră.— Nu a fost vorba despre o condamnare. A fost doar un loc de muncă disponibil la nivelul său de educaţie şi calificare, plătit suficient pentru a-şi întreţine copiii. Aşa s-a raportat bătrânul la locul său de muncă, timp de zeci de ani.

Acum, „trăim într-o ţară care îţi oferă libertatea de a-ţi urma visurile", spune Earle. Pe lângă faptul că Biroul de Recensământ declară că 85% dintre americani au diplome de liceu, aproape trei din zece americani cu vârsta de peste 25 de ani au absolvit facultatea.[64] Economia este mult mai variată. Şi astfel, multitudinea de alegeri cu care se confruntă tinerii poate fi inhibantă. în această dimineaţă, privind pe fereastră spre zgârie-norii din centrul Manhattanului, văd sediile centrale ale unor organizaţii precum Pfizer, Citigroup şi ONU, toate sugerând sute de profesii, precum şi magazinele de delicatese de la coltul străzii, curăţătoria de
haine, ofiţerii de poliţie care dirijează traficul în jurul tunelului Midtown, băieţii de la întreţinere verificând acoperişul apartamentului de vizavi şi operatorul barjei fluviale care îndrumă un vas uriaş spre nord, pe East River.

Cu atât de multe posturi posibile, probabil nu e deloc surprinzător că 84% dintre angajaţii cu normă întreagă spun că nu se află la locul de muncă al visurilor lor sau că îşi schimbă relativ des serviciul. Fac parte din Comitetul de consiliere în carieră al absolvenţilor de la Universitatea Princeton—, iar un sondaj neoficial recent al absolvenţilor care se apropie de cea de-a douăzeci şi cincea reuniune a descoperit că aproximativ 72% dintre aceştia şi-au schimbat locul de f
muncă de trei sau mai multe ori de la absolvire, iar 41% şi-au schimbat locul de muncă de cinci sau mai multe ori. Doar 6,6% dintre absolvenţi mai aveau acelaşi loc de
muncă pe care l-au obţinut după terminarea facultăţii sau a studiilor postuniversitare. în schimb, cifra surprinzătoare este că GSS din 2002 (conform declaraţiilor preşedintelui American Enterprise Institute, Arthur C. Brooks) a constatat că 89% dintre adulţii care lucrează mai mult de 10 ore pe săptămână sunt fie foarte mulţumiţi, fie oarecum mulţumiţi de slujbele lor.[64] Cu alte cuvinte, deşi cei mai mulţi oameni nu sunt angajaţi la locul de muncă mult visat, ei au reuşit să obţină de la această piaţă economică ceva care nu este foarte îndepărtat de visul lor.

Aşadar, acest capitol este în mare parte despre optimizare – despre utilizarea a ceea ce cercetarea din domeniul ştiinţelor sociale
afirmă că inspiră cele mai bune performanţe pentru a face pasul de la un loc de muncă bun la locul de muncă ideal.

Locul de muncă potrivit se dovedeşte a avea o definiţie specifică, conform unui articol publicat în 1997 în *California Management Review,* intitulat „Motivating Creativity în Organizations", semnat de Teresa Amabile, profesoară la Harvard Business School, care a studiat acest subiect zeci de ani.— După cum scria ea: „Ar trebui să faci ceea ce îţi place şi să îţi placă ceea ce faci."
Un clişeu al discursului de absolvire?
Probabil. Dar prin această afirmaţie, Amabile se referă la două idei înrudite, bazate pe cercetări. în primul rând, „ar trebui să faci
ceea ce îţi place" înseamnă găsirea unui loc de muncă „foarte potrivit cu experienţa ta, cu abilităţile tale de gândire creativă şi cu cele mai puternice motivaţii intrinseci ale tale". Motivaţia intrinsecă înseamnă să-ţi placă esenţa activităţii pe care o practici. Cea de-a doua parte, „ar trebui să îţi placă ceea ce faci", înseamnă să „găseşti un mediu de lucru care îţi va permite să-ţi păstrezi atenţia îndreptată asupra motivaţiei intrinseci, în timp ce te susţine în explorarea ideilor noi".

Cu alte cuvinte, locul de muncă potrivit îţi valorifică toate competenţele de bază – lucrurile pe care le faci cel mai bine şi de care te bucuri – şi îndeplineşte anumite condiţii de muncă, inclusiv autonomia şi faptul de a fi provocat pe măsura abilităţilor tale.

Prima parte – importanţa de a fi motivat intrinsec – este susţinută prin mai multe studii. Pentru unul dintre ele, Amabile şi colegii săi au cerut unui grup de scriitori în devenire să scrie poezii, care apoi urmau să fie evaluate de scriitori consacrati. însă înainte de a compune poemele, scriitorii au răspuns la întrebări referitoare la motivaţiile lor pentru îmbrăţişarea respectivei profesii. Amabile a constatat că cei care au fost întrebaţi despre plăcerea pe care au trăit-o scriind ceva de care ar putea fi mândri (adică cei care au fost motivaţi intrinsec) au obţinut calificative mai mari decât cei care au fost
întrebaţi despre dorinţa de a fi bogaţi şi celebri (acestea fiind motivaţii externe). Asta nu înseamnă că este ceva greşit dacă vrei să fii bogat şi celebru. De asemenea, nu este nimic greşit la şefii care îşi conving angajaţii să facă performanţă la locul de muncă oferindu-le pizza, bonusuri şi alte echivalente ale steluţelor aurii din şcoala primară. La un anumit nivel, recompensele externe, cum ar fi salariile, sunt necesare în societatea noastră capitalistă. Doar că munca de performanţă maximă – cea mai plină de sens – provine dintr-o altă sursă de motivaţie. Sau, aşa cum i-a spus cândva poeta Anne Sexton agentului ei literar: „Sunt îndrăgostită de bani, nu mă înţelege greşit, dar mai întâi vreau să scriu poezii bune."— Sunt sanse să fi văzut acea sursă de
motivaţie undeva în viaţa ta. Adesea, la fel ca în cazul Sylviei Earle, care povestea despre oceane ca „locul ei de joacă" şi „curtea din spate", motivaţia are legătură cu activităţile de care te-ai simţit atras în copilărie. Deşi mai puţin de unul din şase americani a afirmat pe website-ul Career-Builder.com că are locul de muncă al visurilor sale, un total de 35% dintre pompieri au declarat că meseria lor este cea mai importantă profesie din lume. Sunt sigură că declaraţia lor are de- a face cu faptul că 41% dintre pompieri au crescut dorindu-şi să fie pompieri.-

Când priveşti „Lista celor 100 de visuri", gândeşte-te dacă ea implică moduri în care te-ai jucat în copilărie, modalităţi prin care ai petrecut ore fericite atunci când nu trebuia să-ţi faci griji pentru a-ţi câştiga existenţa sau pentru a impresiona pe cineva cu funcţia ta. Pentru mine, scrisul a reprezentat întotdeauna o astfel de activitate. Mi-am scris şi ilustrat propriile cărţi la grădiniţă. Când mă plictiseam în timpul liceului, scriam noaptea zeci de povestiri. Nu erau strălucite, ceea ce a creat un pic de confuzie, deoarece, privind obiectiv, părea să mă descurc mai bine la alte materii, cum ar fi matematica. Dar niciodată n-am mâzgălit cu

plăcere ecuaţii diferenţiale. Din fericire, mi-am dat seama de asta înainte să devin o profesoară de matematică mediocră şi nefericită.
f

Totuşi, îmi place să scriu articole despre matematică şi despre ştiinţă. Timp de aproximativ un an, am scris o rubrică săptămânală pentru website-ul ScientificAmerican.com, intitulată „Where Are They Now?”, care contura profilul foştilor fmalişti ai Westinghouse Science Talent Search. Această competiţie, începută în 1942 şi intitulată în prezent Intel Science Talent Search, identifică anual 40 de oameni de ştiinţă de top din licee, pe baza proiectelor lor independente de cercetare. în timp ce studiam vieţile şi carierele acestor cercetători, am constatat că, inevitabil, aceia
care vorbeau cu cea mai mare admiraţie

9 despre locul lor de muncă aveau indicii ale motivaţiilor intrinseci încă din copilărie.

De exemplu, Han Kroo, în prezent profesor de aeronautică la Stanford, a crescut în Oregon, în zona rurală, în anii 1960. Şi-a petrecut copilăria visând la maşini zburătoare. Odată, a construit un deltaplanor din stâlpi de bambus, bandă adezivă şi plastic. împreună cu câţiva prieteni, a dus invenţia la o fermă de produse lactate din apropiere, şi-a luat avânt de pe un deal şi s-a înălţat la câţiva metri de sol, apoi s-a prăbuşit. „Orice aterizare din care scăpăm teferi era o aterizare bună”, mi-a mărturisit Kroo.—

Din fericire, a supravieţuit acelui experiment şi, în liceu, cu sprijinul unui program de cercetare al Oregon Museum of Science and Industry din Portland, a hotărât să construiască un tunel aerodinamic mai bun, care să-l ajute să înţeleagă aerodinamica zborului. O problemă pe care a constatat-o la tunelul aerodinamic a fost aceea că obiectul testat necesita o structură de sprijin pentru a rămâne pe loc în timp ce aerul sufla în jurul său. Dar aceste structuri de sprijin afectează fluxul de aer şi modifică informaţiile.
9

Pentru a rezolva problema, Kroo a construit un tunel aerodinamic căptuşit cu magneţi. Un fotosenzor monitoriza obiectul
testat şi trimitea semnale pentru a modifica intensitatea câmpului magnetic, astfel încât acesta să poată menţine obiectul pe loc, în locul structurii de sprijin. Proiectul acesta i-a oferit şansa să fie fmalist în competiţia Westinghouse din 1974 şi, cu un astfel de premiu în palmares, nu a mai privit niciodată în urmă. Şi-a luat doctoratul în aeronautică şi, de-a lungul anilor, a creat multe invenţii care au fost folosite de firma de avioane civile şi

9 militare Boeing şi nu numai, acordând întotdeauna atenţie aspectelor practice ale zborului şi, adesea, încercând să facă mai mult cu mai puţin. O creaţie deosebit de fascinantă este un vehicul cunoscut sub numele de „planor lansat cu piciorul”, care în prezent este licenţiat de compania belgiană Aeriane sub numele SWIFT. Este, într-un fel, o soluţie mai elegantă la problema pe care a încercat să o rezolve la vechea fermă de produse lactate, pentru modul în care ar putea oamenii zbura fără zumzetul deranjant al unui motor. în copilărie, nimeni nu-l plătea să reflecteze la această întrebare. Kroo s-a dedicat muncii sale pentru că aşa voia. îi plăcea cu adevărat esenţa muncii sale. Şi astfel, la fel ca Earle, care îmi povestea despre locurile ei de joacă din ocean, când l- am rugat pe Kroo să descrie zborul unui SWIFT, i-am simţit bucuria din voce: „Probabil că nu pot explica totul cu acurateţe. Dar să zbori cu viteza păsărilor,
într-o linişte absolută, privind în jos, văzând munţii şi relieful desertic de la 2 440 de metri
9 ***9*** ***9***
altitudine este diferit faţă de orice alt fel de zbor. Este absolut uimitor.”

Desigur, doar pentru că ce faci la locul de muncă – în cazul lui Kroo, avioanele şi zborul
' ***9***
- îţi valorifică competenţele de bază nu înseamnă că a doua parte a testului lui Amabile va fi îndeplinită. Nu numai că trebuie să faci ceea ce îţi place, dar trebuie să îţi şi placă ceea ce faci. Condiţiile locului de muncă trebuie să fie optime pentru a obţine cea mai bună performanţă. Slujba de profesor a lui Kroo îi oferă autonomie şi provocarea constantă de a încerca să deschidă drumuri noi prin cercetările sale. Deşi există şi alte locuri de muncă ce ar
9 ***9***
putea face apel la competenţele sale de bază – pilotarea avioanelor militare –, acestea s-ar putea să nu se potrivească neapărat felului în care lucrează el cel mai bine, deşi ar putea fi minunate pentru cineva care savurează provocările luptei.

Pentru a studia efectul condiţiilor de
9
muncă asupra calităţii muncii, Amabile şi colegii săi au efectuat alte câteva studii, printre care şi analiza practicilor unei corporaţii cu 30 000 de angajaţi, pe care am numit-o „High Tech Electronics Internaţional”.- Cercetătorii au identificat mai multe proiecte High Tech Electronics în care inovaţia era rezultatul dorit şi le-au cerut
9 ***9***
managerilor şi angajaţilor să evalueze proiectele verificând dacă rezultatele au fost într-adevăr creative sau nu. Apoi au întrebat despre prezenţa sau absenţa mai multor condiţii de muncă pentru toate aceste proiecte. Au descoperit că cele mai bune rezultate necesită trei lucruri:

- Să li se ofere oamenilor o mare libertate în a descoperi cum să-şi desfăşoare munca – adică sansa de
9 ***9***
a lua decizii zilnice în cadrul proiectului;
- Membrii echipei să se simtă provocaţi de muncă într-un fel pozitiv;
- Oamenii să simtă că au suficient sprijin organizaţional (resurse, un grup de lucru de susţinere, un şef care-i încurajează printr-o comunicare optimă şi un mediu în care creativitatea este încurajată).

Prima condiţie, autonomia, este simplă. Nimeni nu vrea să fie supravegheat cu atenţie, iar dacă eşti plătit pentru ideile tale, aşa cum suntem unii dintre noi, atunci nu există niciun motiv pentru care altcineva să-ţi dicteze cum să-ti faci treaba – sau chiar
J
când şi unde să lucrezi. într-adevăr, există motive valabile din punctul de vedere al afacerilor pentru a nu o face. Conform unei
metaanalize a 46 de studii, publicată în *Journal of Applied Psychology* din noiembrie 2007[22], munca la distanţă – însemnând de obicei să lucrezi acasă, pe cont propriu, dar putând însemna şi să lucrezi de oriunde ai alege – este asociată cu ratinguri superioare de performanţă, creşterea satisfacţiei la locul de muncă şi o scădere a intenţiei de a
9 ***9***

părăsi compania. O proporţie tot mai mare de americani care lucrează pe cont propriu îşi desfăşoară de mult timp activitatea în acest mod firesc, motiv pentru care persoanele care desfăşoară activităţi independente au tendinţa să se bucure de mai multă satisfacţie profesională decât ceilalţi angajaţi.-

Desigur, unele lucruri trebuie făcute la o anumită oră şi într-un anumit loc. Majoritatea profesorilor care predau elevilor de clasa a II- a se prezintă în sala de clasă. Poliţiştii se prezintă la secţiilor lor. Chiar şi aşa, există o mare diferenţă între a ţi se dicta fiecare pas, a fi tras la răspundere pentru un rezultat (de exemplu, note mari la teste) şi a ţi se acorda libertatea de a alege mijloacele de lucru.

Nu există neapărat un mod corect de a lucra, dar există un mod corect pentru tine. Gândeste-te la momentele în care te-ai simtit
I ***I***
cel mai creativ şi mai eficient şi încearcă să **f** **>**
identifici răspunsuri la întrebările „cine, ce, când, unde şi de ce?”, pe care noi, reporterii, învăţăm să le înghesuim în primul paragraf al
unui articol. Ai colaborat îndeaproape cu alte persoane sau ai lucrat pe cont propriu? Ce fel de muncă făceai – priveai imaginea de ansamblu şi o reduceai la zero sau începeai de la detalii şi mergeai mai departe? La ce oră din timpul zilei ai cel mai mare randament? Unii oameni nu funcţionează
J
deloc înainte sau după o anumită oră, iar concentrarea altora este în valuri care apar şi dispar. Unde erai? Te aflai într-un spaţiu de birouri de tip Zen, într-o cafenea sau erai înconjurat de plante, tuburi de vopsea sau căţeluşi? Are sens ca, dacă există o modalitate prin care lucrezi cel mai bine şi dai cel mai mare randament, atunci locul de muncă potrivit ar trebui să-ţi permită să lucrezi astfel, de cele mai multe ori.

A doua parte a ecuaţiei „să îţi placă ceea ce faci” – astfel încât locul de muncă să fie o provocare – este mai interesantă. La prima vedere, oamenii par să prefere atribuţiile simple. Dar, după cum îmi spune Amabile, „majoritatea oamenilor se plictisesc de locurile de muncă «uşoare»„. în cele din
9
urmă, vrei un serviciu care te provoacă în mod optim, unde „munca face apel la cele mai bune abilităţi ale tale şi te ajută să-ţi dezvolţi altele noi – dar care nu-ti depăşeşte
9 ***9*** ***19*** ***9***
complet nivelul de calificare”.

Acest lucru se datorează faptului că o astfel de muncă te introduce într-o stare pe care psihologul Mihály Csíkszentmihályi a
denumit-o „flux”[24]. Cu zeci de ani în urmă, în cadrul unui experiment celebru şi relatat pe larg, Csikszentmihălyi şi colegii săi au hotărât să afle când sunt oamenii cei mai fericiţi.[25] Le-au dat multor mii de oameni
*
pagere care se declanşau la întâmplare pe tot parcursul zilei şi le-au cerut să-şi noteze tot ce fac şi ce simt (în afară de faptul că erau deranjaţi de bâzâitul enervant). Psihologii au descoperit că oamenii erau cei mai fericiţi atunci când erau complet absorbiţi de activităţi dificile, dar realizabile, până în punctul în care creierul lor nu mai avea loc să mediteze la necazurile vieţii de zi
I
cu zi. Timpul părea să treacă altfel, după cum scria Csikszentmihâlyi în cartea sa din 1990, *Flux. Psihologia fericirii* —. „Orele trec în câteva minute, iar minutele pot părea ore.”— Când cercetătorii au intervievat oameni cu abilităţi considerabile în anumite domenii – r
de exemplu, compozitori aşezaţi la pian, patinatori artistici în mijlocul unui antrenament intens –, astfel de persoane au vorbit despre faptul că se simt ca şi cum ar pluti pe apă. Aproape că pluteau. De aici şi denumirea de „flux”.

O asemenea stare nu trebuie să apară neapărat la locul de muncă, însă structurile şi obiectivele de la muncă îţi oferă oportunităţi ample pentru a te pierde în sarcini dificile, dar realizabile. Te simţi vreodată astfel la locul de muncă? Ce faci
atunci când te simţi astfel? Când redactez
J
„scheletul” unui capitol şi încep să îl dezvolt, pot începe să scriu la ora 7:30 dimineaţa şi să nu-mi ridic privirea din calculator până la ora 13:30, când îmi dau seama că mor de foame. Acordă atentie momentelor în care te **f**
simţi cel mai absorbit la locul de muncă.
J
Dacă vrei să fii fericit, slujba ta ar trebui să implice să-ţi petreci cât mai mult timp posibil în acel spaţiu în care îţi valorifici competenţele de bază şi să lucrezi în modul ales de tine la ceva suficient de solicitant pentru ca, după cum afirma Earle în autobiografia sa *Sea Change,* „o descoperire să ducă la alta, fiecare nouă bucată de informaţie declanşând conştientizarea a zeci
I **II**
de noi necunoscute”.

Dacă petreci un timp în această stare de graţie, atunci probabil te afli la locul de muncă potrivit. în aceste condiţii, întrebarea- cheie devine: cum îţi îmbunătăţeşti performanţa? Ce proiect existent ai putea extinde sau ce proiect nou te-ar face să fii încântat să vii dimineaţa la muncă? Dacă nu
f
eşti sigur, programează-ţi 30 de minute de două-trei ori pe săptămână în care să te gândeşti la acest lucru şi să discuţi cu
& **I** **II**
colegii, cu mentorii tăi sau cu oricine din cercul tău social care e suficient de profund încât să te ajute să te „deblochezi”.

Desigur, dacă trăieşti rareori sau nu trăieşti niciodată această stare de fericire şi
9 ***9***
senzaţia de a fi absorbit la locul de muncă
J
ori dacă te afli într-o organizaţie care-ţi împiedică activ sau pasiv tentativele de a te concentra asupra esenţei muncii tale (al treilea aspect al celor trei condiţii de muncă enumerate de Teresa Amabile), atunci este nevoie să te gândeşti serios. Dacă nu te simţi niciodată absorbit la locul de muncă, există alte momente în viata ta când te simţi

J J
astfel? Ce faci atunci? Dacă nu-ţi aminteşti, consultă-ţi „Lista celor 100 de visuri”. Vreuna dintre activităţile de acolo te provoacă şi te absoarbe până la punctul în care pierzi noţiunea timpului? Lucrurile specifice acestor activităţi te fac fericit?
J

Notează-le. în următoarele 6 luni, începe să te gândeşti la modalităţi prin care le poţi integra în munca ta, prin care îţi poţi schimba munca sau prin care îţi poţi găsi o echipă de lucru sau o organizaţie care să te susţină mai mult. Nu-ţi pot da răspunsuri la aceste întrebări, dar îţi pot spune să nu respingi acest exerciţiu pe motiv c-ar fi inutil. în următoarea secţiune a acestui capitol, vreau să te conving că este mult mai practic să-ţi placă munca pe care o faci decât să fii la locul de muncă nepotrivit.

Argumentul economic pentru a fi la locul de muncă potrivit

Scriu această carte în timp ce ne aflăm într-o situaţie economică incertă – ca să mă r exprim cu îngăduinţă. Pe parcursul anului 2009, rata şomajului din SUA a crescut rapid, ajungând la o valoare cu două cifre. Pe parcursul recesiunilor, avem tendinţa să ne concentrăm asupra persoanelor care nu au serviciu, dar una dintre consecinţele mai subtile manifestate pe piaţa forţei de muncă aflată în cădere liberă este incompatibilitatea dintre ofertele de locuri de muncă şi

9 competenţe, pe care ratele mari ale şomajului o provoacă în rândul persoanelor angajate.

în dimineaţa în care am început să scriu acest capitol, *The Wall Street Journal* a publicat un articol cu subiectul „De la stadiul de a comanda friptură şi homar la acela de a le servi”[22] despre Carlos Araya, un fost comerciant de titei la New York Mercantile

I I

Exchange care, în urma unei concedieri, a ajuns să lucreze ca ospătar la Palm Restaurant din Tribeca. Cel puţin, a reuşit să rămână în New York. în momentul în care am ajuns să revizuiesc acest capitol, situaţia se deteriorase; *The Wall Street Journal* a publicat un articol intitulat „Şomerii pornesc la drum pentru a-şi găsi locuri de muncă”—, care începea astfel: „După şapte luni fără

salariu, Tim Ryan s-a transformat în vârcolac.” Nu literalmente, desigur, dar Ryan, un fost angajat disponibilizat din construcţii, îşi găsise în sfârşit de lucru la câteva ore distanţă de casă, interpretând rolul vârcolacului la Clark’s Trading Post, o atracţie turistică din White Mountains, New Hampshire. „Pentru 12 dolari pe oră, aproximativ jumătate din suma pe care o câştiga înainte, el se îmbracă într-o blană zdrenţuită, poartă o căciulă vânătorească de raton şi un plasture pe ochi, şi iese din pădure arătându-şi colţii şi mârâind la trecători atunci când se apropie trenul cu aburi de la Trading Post”, scria *The Wall Street Journal.* Şi lui Araya i se reduseseră mult veniturile, dar având în vedere că ambii bărbaţi aveau credite ipotecare şi trebuiau să-şi întreţină familiile, erau recunoscători pentru că îşi găsiseră câte un loc de muncă.

Când te scufunzi, orice slujbă care îţi plăteşte facturile este bună. Dar, pe termen lung, când vom ieşi cu toţii la suprafaţă în această economie transformată, să ne apropiem cât mai mult de locul de muncă potrivit nu este doar un clişeu pentru discursul de absolvire. Există un argument economic în două părţi pentru a munci ceva care îţi aduce plăcere, dacă este posibil.

în primul rând, oamenii fericiţi sunt mai eficienţi şi au mai mult succes decât oamenii J I nefericiţi.

J

Deşi acest lucru pare evident, cercetătorii încearcă de ani întregi să studieze mecanismul şi direcţia exactă a acestei

I I

afirmaţii. Explicaţia logică ar fi că succesul în carieră (şi venitul asociat) îi face pe oameni fericiţi, dar este posibil ca acest lucru să nu fie valabil. într-o recenzie din 2008, publicată în *Journal of Career Assessment,* profesoarele Julia K. Boehm şi Sonja Lyubomirsky de la Universitatea din California, Riverside, au sugerat că de fapt ecuaţia merge în sens invers. „Fericirea reprezintă un precursor important şi un factor determinant al succesului în carieră'-, scriau autoarele.

Unul dintre secretele succesului în carieră este pur şi simplu temperamentul (probabil în proporţie de 50%, considera Lyubomirsky în cartea sa din 2007, *The How of Happiness.-* Un studiu longitudinal a constatat că, la 16 ani de la absolvire, studenţii care erau cei mai veseli în primul an au ajuns să câştige mai mult decât colegii lor mai morocănoşi, chiar dacă puţini tineri de 18 ani au idee ce vor să facă cu viata lor.

r

Dar alte elemente ale succesului în carieră sunt mai circumstanţiale sau, cel puţin, se află în limitele controlului personal. Boehm şi Lyubomirsky au evidenţiat studii care au constatat că persoanele determinate să aibă emoţii pozitive îşi stabilesc obiective mai înalte, se ocupă în mod perseverent şi

pentru mai mult timp de sarcini dificile, consideră că fac o treabă mai bună şi, în multe cazuri, chiar fac. Oamenii care o au stare de bună dispoziţie au mai multe şanse să încerce lucruri noi. Teresa Amabile şi ***9*** colegii ei au rugat la un moment dat diverşi angajaţi implicaţi în proiecte creative ai unor corporaţii să ţină jurnale[22]; au constatat că angajaţii erau mult mai creativi şi mai eficienţi în zilele în care erau mai fericiţi.

9 ***9***

Interesant este faptul că a existat şi un efect de reportare. Oameni care aveau o stare de bună dispoziţie într-o zi erau mai creativi şi a doua zi, chiar dacă între timp reveniseră cu picioarele pe pământ.

Deşi este greu de desluşit problema oului şi a găinii cu aceste întrebări – eşti fericit pentru că te afli la locul de muncă potrivit sau faptul că eşti fericit face ca orice loc de muncă să ţi se pară mai bun? –, se ştie că dacă eşti fericit la locul de muncă de cel ***9***

puţin câteva ori pe săptămână, creativitatea reportată creşte, în comparaţie cu o persoană nefericită, şi poţi acoperi imediat 40-50 de ore de muncă.

Cu alte cuvinte, a fi la locul de muncă potrivit nu înseamnă doar să lucrezi cu uşurinţă. Dacă te afli la locul de muncă ***9*** ***9***

potrivit, vei fi mai eficient şi mai creativ decât ai fi într-un alt loc, iar în lumea noastră din ce în ce mai competitivă, eficienţa şi creativitatea contează. Obstacolele care

împiedică accesul la multe locuri de muncă bazate pe cunoaştere sunt scăzute. Ne-am obişnuit cu poveştile despre muncitorii din fabrică plecaţi în străinătate, dar, cu ajutorul tehnologiei, al capitalului şi al forţei de muncă mobile, aproape orice loc de muncă bazat pe

cunoaştere poate fi externalizat. Un editor de carte poate încheia un contract cu un grafician indian pentru coperte de carte la fel de uşor precum cu unul american. Pentru a prospera într-o lume în care există întotdeauna mână de lucru mai ieftină, trebuie să fii deosebit în ceea ce faci. în unele cazuri, doar pentru a supravieţui, trebuie să fii competitiv la nivel mondial.

Dar nu ajungi să fii competitiv la nivel mondial în niciun domeniu fără să dedici în mod deliberat mai multe ore de practică măiestriei tale. în ultimii ani, un număr de cărţi, printre care *Talent Is Overrated* scrisă de Geoff Colvin şi *Outliers* scrisă de Malcolm **f**
Gladwell, au promovat rezultatele studiilor psihologului K. Anders Ericsson (profesor la Universitatea de Stat din Florida)— şi ale colegilor săi, susţinând că ai nevoie de minimum 10 000 de ore de exersare concentrată pentru a obţine performanţe de specialitate. Cercetătorii au constatat acest lucru mai ales în cazul studenţilor la vioară ***t***
din Berlin, dar constatările au fost extinse şi în alte domenii, precum sportul. Zece mii de ore înseamnă mult timp. Pentru a pune acest
lucru în perspectivă, în adolescenţă, când studiam serios pianul, exersam aproximativ 5 ore pe săptămână. Asta însemna 250 de ore pe an. Pe parcursul a 10 ani, se ajungea la 2 500 de ore.

Evident, părinţii îşi pot forţa copiii să cânte la instrumente muzicale pentru o anumită perioadă, indiferent dacă aceştia vor sau nu, dar este greu să-i forţezi 10 000 de ore, cu excepţia cazului în care stai cu biciul în mână lângă ei. Şi, într-adevăr, din moment ce practica deliberată necesită o concentrare maximă pentru perfecţionare, ar trebui să foloseşti acel bici pentru a obţine rezultate, nu doar pentru a impune numărul orelor de studiu. Pe termen lung, strategia nu funcţionează. în cele din urmă, trebuie să *vrei* să exersezi. N-o faci decât dacă îţi *plac* lucrurile din munca ta. Doar dacă îţi plac atribuţiile acelei munci îţi va plăcea să te gândeşti la probleme şi soluţii inteligente cât stai la coadă la magazinul de produse alimentare. Când Joe Kennedy, director executiv al companiei de radio online Pandora, trebuia să decidă dacă urma să accepte actualul loc de muncă, şi-a dat seama de următorul lucru (după cum a spus într-un discurs la care am participat recent): „Mă gândesc la asta sub duş. Mă *distrez* gândindu-mă la treaba asta în timp ce fac duş.” Joe Kennedy şi-a petrecut anii de facultate compunând muzică gregoriană. în
mod clar, el are o slăbiciune pentru muzica enigmatică.

Această obsesie este singura modalitate de a rămâne în top, pentru că poţi avea încredere că şi competitorii tăi se gândesc la joburile *lor* în timp ce fac duş. Avantajele nu rămân pe loc. în zilele noastre, cele mai bune practici se dispersează rapid. în 1896, recordul mondial la maraton masculin a fost puţin sub 3 ore, timp pe care amatorii îl obţin acum cu regularitate.[24] De fapt, recordul mondial la maraton feminin al fostei alergătoare britance Paula Radcliffe (02:15:25, stabilit în 2003) putea fi recordul mondial la maraton masculin până în 1958. Gândeste-te la acest lucru şi la ce f f
demonstrează el despre cât de intens şi de concentrat a devenit antrenamentul pentru un maraton în 50 de ani. în urmă cu o jumătate de secol, dacă alergătoarele de elită ar fi fost martore la metodele moderne de antrenament pentru un maraton, iar bărbaţii nu, am fi crezut că femeile sunt mai rapide decât bărbaţii.

La fel se întâmplă şi în alte domenii. Odinioară, oamenii care acceptau locuri de muncă ce presupuneau minimă experienţă în companiile publice considerate cele mai solide, mai eficiente şi mai stabile de pe piaţă se aşteptau să se pensioneze de acolo 40 de ani mai târziu, aşa că nu aveau nevoie să-şi dezvolte aptitudinile pentru a-i
impresiona pe cei de la alte companii. Dar acum asta nu mai este o opţiune. Ipoteza iniţială din spatele firmelor de consultanţă era că absolvenţii de MBA erau rari, iar managerii rareori se mutau de la o corporaţie la alta, astfel că aceşti experţi ai strategiei puteau arăta companiilor cum să fie mai eficiente. Acum unele companii de astăzi îşi schimbă în mod constant managerii executivi şi directorii.
9

O mulţime de oameni sunt dispuşi să lucreze din greu şi vor face treabă bună în privinţa atribuţiilor prevăzute în fişa postului, indiferent dacă adoră sau nu ceea ce fac. Dar este greu să treci la următorul nivel dacă nu îţi place ceea ce faci. Vei lucra orele pe care trebuie să le lucrezi şi vei realiza lucruri
9
recompensate în mod explicit şi imediat. Apoi vei merge acasă şi te vei gândi la alte lucruri, cum ar fi programul TV. într-adevăr, te vei uita mult la televizor. Un studiu recent al Universităţii din Maryland a constatat că oamenii nefericiţi se uitau la televizor cu 20% *9*
mai mult decât cei fericiţi.— Oamenilor *9*
nefericiţi le place să evadeze. Ei nu-şi petrec timpul rezolvând probleme sau gândindu-se cum să depăşească obstacolele personale.

Dar oamenii aflati la locul de muncă
9
potrivit vor face acest lucru. Aşa s-a întâmplat cu Lise Menn, o lingvistă revoluţionară. Asemenea lui Kroo, şi ea a fost finalistă a Westinghouse Science Talent
Search, în cazul ei, în 1958 (la fel ca pe Kroo, am intervievat-o şi pe ea pentru rubrica „Where Are They Now?” a website-ului ScientificAmerican.com[36]). Lise a fost inspirată în adolescenţă de o carte numită *The Story of Language,* al cărei autor, M. Pei, susţinea că, prin comparaţia structurilor diferitelor limbi înrudite cu engleza, se putea reconstitui cea care trebuie să fi fost vorbită ca strămoş al limbii noastre indo-europene actuale. „Ideea că te-ai putea întoarce atât de departe în timp – când cuvintele şi acei vorbitori au murit, dar tiparele lingvistice au supravieţuit fără vorbitori, la fel ca rânjetul Pisicii Cheshire – mi-a dat fiori. A fost cel mai pitoresc şi mai supranatural lucru pe care l-am citit vreodată în domeniul stiintei.”
I ***I***

Dar în epoca post-Sputnik, ştiinţele exacte li se păreau părinţilor ei un pariu mai bun. Astfel că Lise a absolvit matematica şi f a plecat la Universitatea Brandeis din Massachusetts pentru a studia la şcoala postuniversitară de matematică. însă acolo „am descoperit cum sunt matematicienii adevăraţi şi faptul că eu nu eram unul dintre ei”. Aşadar, pentru că se măritase cu un coleg absolvent şi devenise mamă la scurt timp după aceea (fiind ocupată cu creşterea a doi băieţi mici până la vârsta de 24 de ani), Lise a decis să-şi întrerupă studiile şi să descopere ce voia să facă în viaţă.

Nu i-a luat mult până să se întoarcă la lingvistică. Totuşi, obţinerea diplomei în acest domeniu a fost o muncă lentă. „Nu aveam bani pentru o bonă”, spunea ea. Pentru îngrijirea copiilor, făcea schimb de sarcini cu alte mame. Dar, într-un sens mai larg, pentru că era atât de atrasă de lingvistică, Lise Menn a transformat orele petrecute îngrijindu-şi fiii şi pe ceilalţi copii dintr-un impediment pentru cariera ei în lingvistică într-un avantaj.

Prietenele ei, studente absolvente care o sprijineau, s-au oferit să-i împrumute cărţi despre dezvoltarea limbajului la copii, de la biblioteca Universităţii Harvard. Dar ceea ce J citea Menn nu semăna deloc cu „ceea ce vedeam în propria bucătărie, la al doilea bebeluş al meu”, spune ea. Manualele afirmau că bebeluşii care învaţă să I * vorbească rostesc prima consoană a unui cuvânt, urmată de o vocală („lap” pentru lapte, „câi” pentru câine). „Acesta este modelul majoritar, dar, de fapt, mulţi copii nu fac asta. în schimb, dacă un cuvânt se termină într-o consoană, copiii vor schimba prima consoană, pentru a se potrivi cu aceasta.” Micuţul Danny Menn – contrar opiniei experţilor – pronunţa „sisic”, în loc de „pisic”.

Aşa că Lise Menn l-a sunat pe Roger Brown – renumit cercetător al dezvoltării limbajului şi comunicării la copii, profesor în cadrul departamentului de psihologie de la Harvard – şi l-a întrebat dacă auzise asa I I ceva. El i-a recomandat să-şi scrie observaţiile. Lise Menn a procedat întocmai şi, folosindu-şi adresa de domiciliu, deoarece 9 9 9 9 nu avea nicio afiliere instituţională, şi-a trimis 9 9 9 lucrarea la revista *Lingua,* care a publicat-o în 1971.

Aclamată pentru acest succes, Menn a decis să-şi dea doctoratul în lingvistică la Universitatea lllinois din Urbana-Champaign, unde obţinuse soţul ei un post (deşi s-a mutat curând înapoi la Boston după destrămarea căsniciei şi a început să-şi construiască o carieră academică cu ajutorul unui nou partener). Pentru lucrarea de disertaţie, a realizat un studiu de caz despre modul în care un copil pe nume Jacob a învătat să vorbească. Menn a transcris J aproximativ 100 de ore de bolboroseli şi prime cuvinte ale copilului, în timp ce l-a îngrijit de la 12 la 21 de luni, şi a observat că, la fel ca Danny, încerca să rostească acelaşi cuvânt în moduri diferite. Menn a descoperit că, înainte ca un copil să dobândească tiparele lingvistice obişnuite pentru a simplifica cuvintele, el trece printr-o perioadă în care cuvintele similare se influenţează J reciproc.

Ceea ce este fascinant în legătură cu această poveste este că ai putea crede că oamenii din domeniul dezvoltării limbajului şi comunicării la copii ar fi putut realiza un astfel de studiu de caz înainte, dar o mare parte din teoria dezvoltării limbajului la copii, observa Menn, a fost propusă de persoane care nu erau mame, iar „dacă erau taţi, nu cred că şi-au ascultat prea mult copiii atunci când aceştia au fost bebeluşi”. în schimb, au I I 9 adoptat o abordare standard în privinţa construcţiei carierei lor academice, scriind lucrări închişi în birouri, fără a fi deranjaţi de copii.

Lisei Menn îi plăcea atât de mult munca sa, încât şi-a transformat obstacolele 9 9 personale într-o oportunitate de a revoluţiona domeniul lingvisticii. Munca ei „a servit drept sursă de inspiraţie pentru o mare parte dintre studiile pe teren şi studiile ulterioare ale jurnalelor copiilor”, declară Andrea Feldman, o fostă studentă a Lisei Menn, care a predat şi ea la Universitatea Colorado din Boulder, I 9 unde s-a angajat Menn în 1986. Observaţiile ei despre Jacob „sunt încă studiate de cercetătorii în domeniul limbajului şi comunicării copiilor”, mi-a spus ea.

De multe ori, această motivaţie pură se traduce prin câştiguri mai mari, iar unele studii au găsit o legătură între fericire şi venituri – dovadă a zicalei „fă ceea ce îţi place şi banii vor veni” –, deşi nu este întotdeauna adevărat.

Dar chiar şi în absenţa garanţiilor privind veniturile, există o a doua parte a argumentului economic pentru a fi la locul de muncă potrivit. Dacă accepţi un loc de muncă pe care nu-l agreezi, dar o faci doar pentru a câştiga bani, există mari şanse să nu te descurci prea bine şi să te stoarcă de energie în restul celor 168 de ore ale tale.

Asta a descoperit Danny Kofke. Cu câţiva ani în urmă, îi învăţa pe elevii din clasa I să scrie şi să citească, în Sebastian, Florida. îi plăcea să le vadă strălucirea din ochi când îşi dădeau seama de legăturile dintre litere şi noţiunile pe care le reprezentau acestea. Din păcate, ca profesor, câştiga doar 35 000 de dolari pe an, aşa că atunci când i s-a născut prima fiică, a hotărât să încerce un domeniu mai profitabil, despre care considera c-ar întreţine mai bine o familie. Un prieten care conducea o companie axată pe vânzarea covoarelor de lux i-a oferit un loc de muncă. Unii dintre vânzători aveau venituri de sase cifre.

Nu este nimic în neregulă cu vânzarea covoarelor. în cazul covoarelor de lux, lucrate manual, este ca şi cum ai vinde artă. O 9 9 mulţime de oameni devin obsedaţi de J J complexitatea covoarelor orientale şi consideră experienţa în această formă de artă drept o competenţă de bază.

Danny Kofke nu era unul dintre aceştia. A început cu entuziasm, dar „încet-încet mi-am dat seama că nu mă pasionează. Am fost un vânzător foarte slab”, recunoaşte el. Când 9 9 veneau clienţii la magazin dorindu-şi să cumpere un covor de 4 000 de dolari, se trezea gândind: „Nu-mi pasă dacă vă place sau nu.” în niciun caz nu avea cum să atingă o culme a veniturilor sale potenţiale şi, privind în perspectivă, şi-a dat seama că, dacă îşi ura slujba, urma să cheltuiască mult din beneficiile salariate ce depăşeau venitul obţinut ca profesor încercând să fie fericit.

Dar s-a gândit că şi contrariul este adevărat. „Dacă ai un loc de muncă pe placul tău, dacă eşti fericit în viaţă, nu ai nevoie de aceste lucruri materiale pentru a te face fericit”, spune el.

Aşa că, atunci când s-a eliberat un loc de muncă dedicat sprijinului copiilor autişti, a demisionat şi s-a întors la predat. Acum îşi întreţine familia cu aproximativ 40 000 de dolari pe an şi a scris o carte intitulată *How to Survive (and Perhaps Thrive) on a Teacher's Salary.* Familia Kofke trăieşte modest, dar când îţi place ceea ce faci, este mult mai uşor să vii acasă şi să stai pe o canapea la mâna a doua decât să fii nefericit timp de 8 ore pe zi.

Crearea locului de muncă potrivit

Deşi cred că există un oarecare adevăr în I

zicala „fă ceea ce îţi place şi banii vor veni” sau, cel puţin, că te vei simţi mai bine în legătură cu banii pe care îi ai, vreau totuşi să
clarific o concepţie greşită pe care o au mulţi oameni când se gândesc la obţinerea locului de muncă potrivit. Este foarte puţin probabil să-ţi găseşti locul de muncă printre anunţurile de angajare postate online. Nu mediul este problema. De asemenea, este foarte puţin probabil să-ţi găseşti slujba visurilor tale citind pliantele lipite în cabinele telefonice, trimiţând CV-ul agenţiilor de recrutare sau colaborând cu agenţi de recrutare a forţei de muncă, sau chiar căutând prin intermediul reţelelor de socializare, până când nu reuşeşti să împărţi toate cele 5 000 de cărţi de vizită şic pe care le-ai comandat. Este ca în scena din filmul *Being John Malkovich,* când Craig urmăreşte cu perseverenţă anunţurile de la mica publicitate, căutând postul de „păpuşar”. Publicul chicoteşte. Ştim că nu-l va găsi, la fel cum ştim că Sylvia Earle nu şi-a descoperit postul de exploratoare oceanică/scriitoare/ecologistă/antreprenoare în mediul marin în *The New York Times.*

Şi totuşi, câţi dintre noi credem că slujba noastră perfectă ar fi publicată în mod similar? Adevărul este că orice fişă de post existentă a fost creată de altcineva. A te aştepta ca altcineva să-ţi creeze locul de muncă perfect este aproximativ similar cu a aştepta ca altcineva să-ţi citească gândurile. Este mai bine să-ti construieşti cariera cu J I ideea că tu vei fi întotdeauna responsabil
pentru crearea locului de muncă potrivit pentru fiecare etapă a vieţii tale, indiferent dacă lucrezi pentru altcineva sau pe cont propriu.

în timp ce un număr tot mai mare de persoane aleg această ultimă variantă, fie permanent, fie într-o anumită etapă a carierei lor, prima variantă este mai posibilă decât cred mulţi. Da, îţi poţi schimba fişa postului şi condiţiile de muncă într-un milion de moduri care te vor aduce mai aproape de locul de muncă potrivit. Nu contează neapărat pentru ce ai fost angajat. în esenţă, majoritatea angajatorilor îşi doresc ca tu să faci mai mulţi bani pentru ei (sau să atragi mai multă atenţie asupra iniţiativei tale, să obţii rezultate mai bune decât anticipează părţile interesate, sau oricare ar fi moneda de schimb a profesiei tale – dar nu te amăgi, adesea totul se reduce cumva la bani). Dacă eşti administrator de resurse umane şi începi să pui în scenă spectacole cu marionete care îi impresionează până la lacrimi pe toţi angajaţii din birourile regionale, îi fac să promită loialitate eternă corporaţiei tale şi, prin urmare, uzura scade cu 25%, ce manager cu jumătate de creier nu te-ar lăsa să continui ceea ce faci? 0 mentalitate antreprenorială te poate ajuta mult în crearea locului de muncă potrivit într-un mod care să-i satisfacă pe toţi. Dacă te gândeşti destul de bine, există cu siguranţă o modalitate prin
care să îţi petreci o parte dintre cele 168 de ore ale tale rezolvând problemele organizaţiei într-un mod care să se alinieze cu ceea ce îti doreşti de la acest loc de
I f
muncă.

De exemplu, Kraig Derstler, unul dintre Analiştii Westinghouse Science Talent Search, este în prezent profesor de paleontologie la Universitatea din New Orléans.[22] El studiază fosilele de dinozauri, deşi Universitatea din New Orléans nu pentru asta l-a angajat. Kraig a venit ca expert în echinoderme – o clasă de creaturi care includ stelele-de-mare. Apoi şi-a dat seama că fosilele de dinozauri reprezintă toată distracţia şi a trebuit să se gândească cum să devină specialist în dinozauri în cei aproximativ 5-7 ani pe care îi acordă majoritatea universităţilor pentru a obţine titularizarea. Acest lucru este dificil în domeniul ştiinţelor, deoarece universităţile se aşteaptă să obţii finanţare externă pentru cercetarea ta, iar organismele care acordă de obicei subvenţii tind să solicite o experienţă în domeniu pe care el nu o avea. Asa că Derstler a decis să-şi finanţeze **f I** J propriile expediţii şi cercetări despre dinozauri prin lansarea unui program care presupune ca oamenii obişnuiţi să plătească pentru a merge împreună cu el dintr-un loc în altul şi pentru a face munca grea de a săpa după fosilele de dinozauri. Mulţi au
considerat că acesta este un mod interesant de a-şi petrece vacanţele; el compară această aventură cu experienţa lui Tom Sawyer, care i-a convins pe oameni să-i văruiască gardul. De asemenea, Derstler ştia că în zilele noastre nu e sigur c-ar putea convinge universitatea să aprobe un astfel de program, printre altele, din cauza fluxului neclar al responsabilităţii. Dar la acel moment a funcţionat, iar rezultatul a fost că Derstler a obţinut specimenele dorite, şi-a finanţat cercetarea, şi-a pregătit studenţii şi a reuşit să publice suficiente documente despre descoperirile sale astfel încât să atragă subvenţii şi atentie. La momentul
9 9 9
potrivit, a obţinut titularizarea ca specialist în dinozauri.

Dacă îţi place ceva suficient de mult, vei găsi un loc de muncă într-o organizaţie despre care crezi că va fi flexibilă şi deschisă talentelor tale, iar apoi vei găsi o modalitate de a inventa acolo slujba visurilor tale, amintindu-ti că de multe ori este mai uşor să
9 9
ceri iertare decât permisiune.

Sau vei crea singur o astfel de organizaţie
- aceasta este abordarea mea şi una din ce ***9***
în ce mai frecventă în economia americană. Aici, în New York, conform cifrelor pe care mi le-a împărtăşit autoritatea de control, în 2006 existau 807 750 de lucrători pe cont propriu.- La vremea respectivă, acest număr reprezenta cam o cincime din cele
aproximativ 4 milioane de locuri de muncă neguvernamentale din oraş. Din cele 773 000 de locuri de muncă pe care le-a adăugat Gotham din 1981 până în 2006, 491 000 au fost persoane care desfăşoară activităţi pe cont propriu. Acest lucru a făcut din activitatea independentă cea mai mare sursă de creare de locuri de muncă din oraş în acei

I ani, în general, buni.

Totuşi, aceeaşi tendinţă pare să se manifeste în întreaga ţară, deşi statisticile pot fi înşelătoare, din cauza definiţiilor diferite ale activităţi independente, a oamenilor care deţin mai multe locuri de muncă, a muncii la negru şi a altor factori. The Bureau of Labor Statistics afirmă[85] că rata persoanelor care desfăşoară activităţi independente la nivel naţional – proporţia din totalul locurilor de muncă compuse din liber- profesionişti – a oscilat între 7 şi 9% din anii 1970, dar conform Census Bureau—, numărul de „afaceri fără angajatori” (adică firme cu o singură persoană) a crescut de la 15,4 milioane în 1997 la 21,7 milioane în 2007. Small Business Administration din SLIA (SBA) raportează că în 2005 ţara deţinea 4,5 milioane de afaceri cu mai puţin de patru angajaţi; proprietarii acestor afaceri au multe în comun cu persoanele care desfăşoară activităţi independente. Asta înseamnă că sunt multi oameni care se autointitulează şefi – în jur de 25 de milioane din cele 125 de
milioane de angajaţi din sectorul privat din SUA. Iar asta se întâmpla cu nişte ani în urmă.

Chestionare mai recente referitoare la posibilitatea ca oamenii să se considere „agenţi liberi” indică o rată puţin mai mare. Conform Kelly Services[21] (agenţie de recrutare şi plasare a forţei de muncă), în 2009, 26% din forţa de muncă se intitulează ***9*** ***9*** „agenţi liberi”, comparativ cu 19% în 2006.

Există multe motive – bune şi rele - ***9*** pentru această creştere. în zilele noastre, corporaţii concentrate pe competenţele lor de bază externalizează aproape toate serviciile, ceea ce creează loc pentru mici firme de PR, organizatori de conferinţe, redactori independenţi de rapoarte şi altele asemenea. Acest lucru se datorează pe de-o parte evitării cheltuielilor cu impozitele şi beneficiile salariale, iar pe de altă parte, firmelor mai mici şi persoanelor fizice care pot fi mai agile. Contractarea lor dă firmelor o flexibilitate pe care nu o pot avea atunci când menţin un număr mare de angajaţi.

Desigur, mulţi oameni ajung să lucreze pe cont propriu fără să fie în întregime alegerea lor – unul dintre motivele pentru care cifrele Kelly Services au sărit cu şapte puncte procentuale în trei ani este că şi rata şomajului din SUA a crescut în acest timp, chiar dacă, în linii mari, economiştii raportează că activitatea independentă nu este neapărat anticiclică. Adică oamenii nu aleg să lucreze pentru ei înşişi doar pentru că nu pot obţine alte locuri de muncă. Pentru multe persoane, a lucra pe cont propriu ţine de factorii determinanţi[22] *şi* de factorii de atracţie.—

Lui Marc Matsumoto, de exemplu, i-a plăcut întotdeauna să gătească. în copilărie, îşi facea singur tortul cu ocazia zilei de naştere. La începutul anului 2008, acest rezident din New York a creat un blog cu adresa NoRecipes.com, pentru a celebra arta culinară în stil liber. Dar nu avea prea multă energie pentru a găti sau pentru a scrie pe blog, deoarece, în calitate de şef de marketing într-o afacere nouă dependentă de finanţare, nu-şi prea putea planifica programul astfel încât să-şi ofere intervale concentrate de timp liber. Putea să meargă la cumpărături şi să facă experimente în bucătărie doar în weekenduri. Asta până în decembrie 2008. Cu puţin timp înainte de Crăciun, angajatorul lui nu a reuşit să asigure încă un fond cu capital de risc, iar Matsumoto s-a alăturat milioanelor de americani care şi-au pierdut locul de muncă la începutul crizei economice.

Ar fi putut fi o situaţie de criză, dar Matsumoto a ales să o vadă, în schimb, ca pe o şansă pentru o schimbare de carieră. S- a străduit să obţină suficiente contracte de consultanţă pentru a-şi plăti facturile. Apoi s- a lansat în crearea „meseriei visurilor sale”, devenind o personalitate în domeniul culinar. Acum îşi petrece zilele lucrătoare din cursul săptămânii vizitând pieţele fermierilor, gătind tot felul de preparate precum *karaage* (pui prăjit japonez) şi folosindu-şi abilităţile de marketing pentru a atrage lunar 100 000 de vizitatori pe website-ul său. Să devină agent independent a fost oarecum „o mişcare forţată”, spune el, „dar acum, când o practic, chiar îmi place. Mă întreb de ce nu am început mai devreme”.

Dacă *168 de ore* nu este o carte de consiliere în carieră, atunci cu siguranţă nu este nici ghid pentru a începe o afacere. Un lucru demn de retinut este că J antreprenoriatul nu trebuie să însemne împrumutul de mari sume de bani pentru a pune bazele unei companii uriaşe de înaltă tehnologie. Mulţi proprietari de afaceri sunt antreprenori ai stilului de viaţă, adică lucrează pe cont propriu sau „încearcă să inventeze compania pentru care şi-ar dori să lucreze”, declară Susan Sobbott, preşedinta American Express OPEN, departamentul dedicat oamenilor de afaceri. în cartea mea anterioară, *Grindhopping,* le-am recomandat tinerilor antreprenori să-şi adreseze trei întrebări:

Ce îmi place atât de mult să fac, încât aş face treaba respectivă şi gratis?

Cum aş putea convinge pe cineva să mă plătească pentru a face asta?

Dacă nu există o funcţie evidentă într-o f organizaţie pentru a munci ceea ce îmi place (şi adesea nu există), care este modalitatea ieftină pentru a începe o afacere dedicată activităţii care îmi place şi pentru a face casa de marcat să zornăie rapid?

Bineînţeles, nimic din toate acestea nu este uşor. După cum remarcă Sobbott, în timp ce mulţi oameni încep afaceri pentru a scăpa de rutina corporatistă, „niciunul dintre ei nu petrece mai puţin timp lucrând. Nici măcar unul”. Nu este vorba despre schimbarea numărului de ore lucrătoare din cele 168 pe care le ai la dispoziţie, ci despre cât control ai asupra lor. Dacă lucrezi pe cont propriu, poţi inventa slujba visurior tale făcând ceea ce îţi place, precum Matsumoto, sau pur şi simplu poţi schimba partea cu „îţi place ceea ce faci” din ecuaţie, dar dacă asta îti maximizează autonomia şi factorul *r t* provocare, atunci e şi mai bine.

Julie Pickens şi Mindee Doney, creatoarele din Oregon ale produselor Boogie Wipes – o linie de şerveţele cu soluţie nazală salină pentru copii –, sunt un exemplu în acest sens. în urmă cu câţiva ani, Doney s-a chinuit o bună perioadă să le îndepărteze copiilor mucusul în timp ce erau răciţi. A pulverizat pe un şerveţel o cantitate de soluţie salină dintr-un spray nazal şi a avut o revelaţie. O cunoştea pe Pickens - mamă de copii mici, la rândul ei – şi întrucât ambele erau în căutarea unei noi idei de afaceri, în 2007 au decis de comun acord să lanseze Little Busy Bodies Inc. pentru a vinde Boogie Wipes. Deşi apreciază lucrurile legate de marketingul bunurilor de larg consum şi le place să realizeze un produs util părinţilor, când am discutat cu ele, n-am avut impresia că visaseră la şerveţele încă din copilărie, aşa cum visase Sylvia Earle la valuri.

Cu toate acestea, a doua parte a ecuaţiei – „să îţi placă ceea ce faci” – este clară pentru ambele. Gestionarea propriei afaceri le-a dat o autonomie incredibilă. înaintea lansării, au pus la punct detaliile liniilor de produse Boogie Wipes pe parcursul unor întâlniri la locul de joacă al copiilor. Acum, Pickens îşi ajută fiicele să se pregătească pentru şcoală dimineaţa, apoi lucrează la birou de la 8:30 până la 14:45, de luni până vineri. Copilul ei de 4 ani i se alătură adesea în jurul prânzului, după ce-şi termină programul de la grădiniţă, şi se joacă în spaţiul de joacă de la biroul ei. Da, are un spaţiu de joacă la birou. De ce nu? Pickens pleacă să-şi ia ceilalţi copii de la şcoală în jurul orei 15:00, apoi lucrează de acasă în timp ce aceştia îşi fac temele. Seara, după cină şi după ce îi adoarme pe copii, ea îşi deschide laptopul în jurul orei 21:00 şi mai lucrează câteva ore. Ocazional lucrează şi sâmbătă dimineaţa, dar reuşeşte să stea cel puţin o zi din weekend fără să-şi verifice e- mailul. Doney, care are un bebeluş, lucrează de acasă ceva mai des. După ce aleargă dimineaţa pe banda de alergare, în timp ce copiii ei mai mari urmăresc desene animate, vine la birou aproximativ trei zile pe săptămână şi lucrează între orele 9:00 şi 15:00. După-amiază, lucrează de acasă în timp ce copiii mai mari se joacă afară. îşi închide computerul la cină, apoi după baia de seară, lecturi şi rugăciuni îşi continuă

programul de muncă, inclusiv în weekend.

Ambele femei lucrează cu normă întreagă, dar din moment ce au libertatea de a alege orele de lucru, reuşesc să dedice mult timp şi familiei. Ele le oferă aceeaşi flexibilitate şi celor doisprezece angajaţi ai lor. „Avem aceleaşi aşteptări de la angajaţi cum avem şi pentru noi", afirmă Doney. „Ceea ce vreau să spun este că, dacă au nevoie să lucreze de acasă ocazional, atunci lucrează de acasă. (...) Avem încredere şi ne
X / **I**
bazăm pe capacitatea lor de a-şi termina treaba la timp."

Doney şi Pickens apreciază, de asemenea, faptul că sunt puse în faţa unor provocări pe măsura abilităţilor lor. Ele descriu primii doi ani la conducerea firmei Little Busy Bodies ca fiind echivalentul obţinerii unui masterat. De exemplu, iată o problemă pe care au fost nevoite să o rezolve recent: cum se poate introduce un
produs în reţeaua hipermarketurilor Wal- Mart? Răspunsul: găseşti persoana potrivită care cunoaşte informaţii din interior, la în considerare faptul că este o afacere deţinută de femei şi fă ca această afacere să pară mai importantă sau mai bună decât este cu adevărat, pentru a obţine un avantaj. Te duci în Bentonville, Arkansas, cu o prezentare care se referă nu doar la eficienţa produsului, ci şi la povestea lui, ca fiind creaţia mamelor- antreprenor care sunt la fel ca mamele de pe piaţa-ţintă şi care conferă produselor autenticitatea pe care şi-o doresc consumatorii moderni. Lucrul cel mai important este să le arăţi cum le va aduce bani produsul tău şi să ştii cum să-ţi gestionezi afacerea. Atunci când cumpărătorul spune da, vezi cum vânzările companiei tale trec de 5 milioane de dolari în mai puţin de doi ani de activitate. îţi stabileşti obiectivul de a-ţi vinde compania unei mărci importante de bunuri de larg consum în următorii cinci ani şi de a folosi banii pentru a începe altceva amuzant, flexibil şi la fel de dificil precum ştergerea nasului unui bebeluş care se agită.

E momentul să te opreşti pentru a face o evaluare serioasă

în agitaţia vieţii cotidiene, este uşor să uiţi să reflectezi la munca din viata de zi cu zi şi la cât eşti de mulţumit de modul în care îti
II I
petreci intervalul de lucru din cele 168 de ore ale tale. Micile frustrări se amplifică. Doney şi Pickens vorbesc cu tristeţe despre momentul în care un comerciant cu amănuntul le-a pus să plătească 800 de dolari doar pentru că completaseră incorect un formular. Dacă primeşti o astfel de somaţie de plată, primul lucru care îţi vine în minte este puţin probabil să fie acela că penalizarea reprezintă doar un detaliu minor în contextul conducerii unei afaceri de 5 milioane de dolari care îti oferă atât de multă *r*
autonomie, încât îţi permiţi să le oferi copiilor o masă de hochei amplasată în garaj. La fel, deşi Sylvia Earle declara că munca ei „nu a fost niciodată un loc de muncă", sunt sigură că cel puţin o dată sau de două ori în cariera ei, echipamentul i s-a defectat, s-a îmbolnăvit în timp ce călătorea sau jurnaliştii i-au pus întrebări stupide.

Din acest motiv, este o idee bună să-ţi faci timp câteva minute la sfârşitul zilei – poate în timpul discuţiei cu partenerul de viaţă (vezi capitolul 6) sau în vreme ce te uiţi la televizor – pentru a reflecta la cum vrei să arate cariera şi viaţa ta. Apoi îţi poţi pune problema dacă ceea ce faci este destul de aproape de locul de muncă potrivit, astfel încât să începi să introduci mici adaptări pentru a fi mai eficient şi, ulterior, pentru a-ţi lansa cariera la următorul nivel.

Cum ştii sigur că te afli la locul de muncă potrivit sau, cel puţin, pe aproape? Am vorbit recent despre acest lucru cu Laura Wellington-Gerry, creatoarea serialului *The Wumblers,* un desen animat pentru copii dedicat traiului durabil. în adolescenţă, ea desena în caiete personajele Wumblers şi le- a păstrat în minte de-a lungul anilor. A deţinut alte două afaceri împreună cu soţul ei, dar cu aproximativ un deceniu în urmă, el a fost diagnosticat cu cancer şi a murit la scurt timp după 11 septembrie 2001, lăsând- o văduvă şi mamă singură a patru copii cu vârste sub 10 ani.

în timp ce încerca să facă faţă propriei dureri, dar şi durerii copiilor ei şi a tuturor celor apropiaţi din New Jersey care îşi pierduseră cunoscuţi în atentatele teroriste, Laura a început să deseneze din nou acele personaje de desene animate. Simţind că nu are nimic de pierdut, a decis să le dezvolte mai mult. A angajat diverse persoane din domeniul divertismentului pentru a-şi transforma visul în realitate, iar acum, mulţi ani mai târziu, poţi cumpăra DVD-uri cu Wumblers, îi poţi vedea la televizor şi în calitate de purtători de cuvânt pentru Asociaţia Naţională a Pepenilor (întâmplător, Wumblers provin din pepeni – lucru pe care I- au dezvăluit înainte ca Asociaţia Naţională a f J
Pepenilor să se implice, dar care s-a dovedit o frumoasă strategie de marketing). Wellington-Gerry trăieşte fericită în lumea personajelor sale de desene animate. Când am vorbit la telefon, mi-a mărturisit că, dacă i-ar oferi cineva 400 de milioane de dolari ca să nu mai creeze poveştile personajelor de desene animate, nu crede c-ar accepta oferta.

Am râs. Totuşi, are investitori, iar aceştia probabil că ar forţa-o să accepte vânzarea acţiunilor pentru 400 de milioane de dolari. Dar cred că a avut o idee bună în acest sens. Dacă doreşti să profiţi la maximum de cele 168 de ore ale tale, în loc să vrei o săptămână de lucru de 4 ore, mai bine caută- ţi un loc de muncă unde întrebarea referitoare la cele 400 de milioane de dolari ţi-ar da de gândit. Dacă ţi-ar oferi cineva 400 de milioane de dolari ca să renunţi la specificul muncii tale, ai accepta?

îmi imaginez că majoritatea oamenilor ar face-o, chiar dacă le place locul lor de muncă. Avem familii de luat în considerare, datorii care trebuie plătite şi multe alte interese pe care nu ne-ar deranja să le urmăm. Dar poate că întrebarea ar trebui să sune mai degrabă aşa: „Ai sta puţin pe gânduri?" şi „Ai fi trist, în ciuda faptului că ţi- ai permite să cumperi echipa de baseball profesionist San Diego Padres?".

Dacă răspunsul este da, atunci eşti pe drumul cel bun. Următoarele capitole sunt despre cum să-ţi foloseşti timpul de lucru
mai eficient, astfel încât să-ţi dezvolţi cariera chiar şi în timp ce-ţi consolidezi familia sau viaţa personală.

Crearea locului de muncă potrivit

Ne petrecem o mare parte din cele 168 de ore lucrând, aşa că este important să fim la locul de muncă potrivit. Pentru a afla dacă eşti la locul de muncă potrivit, pune-ţi următoarele întrebări:

Munca mea corespunde motivaţiilor mele intrinseci (lucruri care îmi plăceau în copilărie sau pe care le-aş face gratis)?

Munca mea îmi oferă o autonomie
rezonabilă?

Sunt provocat permanent, pe măsura abilităţilor mele?

f

Mediul de lucru, organizaţia şi colegii mă încurajează să lucrez la potenţialul meu maxim?
Dacă răspunsul este „nu” la oricare dintre aceste patru întrebări, ce pot schimba? în următoarea săptămână? în următorul an?
Pot crea locul de muncă potrivit în cadrul organizaţiei mele? Sau în cadrul unei alte organizaţii? Sau va trebui să merg pe cont propriu?

Dacă eşti destul de sigur că te afli la locul de muncă potrivit, pune-ţi următoarea întrebare: Dacă cineva mi-ar oferi o sumă de bani neaşteptată ca să nu mai fac niciodată munca mea anume, cum m-as simţi?

< *9* *â*

•4-

Controleazâ-ti

3

programul

Ce înseamnă să-ti foloseşti în mod eficient

9 *9*

intervalul de lucru din cele 168 de ore ale tale?

Când am început să scriu această carte, le-am cerut tuturor cunoştinţelor mele exemple de persoane care realizau multe în timpul lor – construiau cariere, menţineau o viaţă personală împlinită şi aşa mai departe. Un coleg din California mi-a recomandat să-l caut pe John Anner, tată şi motociclist care a fondat, în 1996, organizaţia Independent Press Association, cu un buget de câteva mii
de dolari. în momentul în care a plecat din organizaţie în 2002, IPA avea un buget de milioane de dolari şi furniza servicii pentru sute de reviste independente, inclusiv *Mother Jones, The Nation* şi *Utne Reader.*

Intrigată, am aflat că Anner a fost numit ulterior la conducerea organizaţiei East Meets West Foundation, care funcţionează în principal în Vietnam (s-a mutat la Hanoi în 2007, dar acum a revenit în Statele Unite şi lucrează la sediul central din Oakland, California). Preluând controlul acestei fundaţii nonprofit în 2003, el a hotărât să se concentreze asupra celor trei categorii de competenţe de bază, în care credea că EMW ar putea avea cel mai mare impact: apă potabilă, tratament medical şi educaţie.

Pentru a doua categorie, Anner şi colegii săi au studiat locaţia şi au găsit o oportunitate de a avea un impact considerabil asupra sistemului de sănătate al vietnamezilor. Deşi orice mamă îşi dă f I
seama că venirea pe lume nu este *uşoară* pentru bebeluşi (sau pentru mamele lor), naşterea este o călătorie extrem de periculoasă pentru cei care se nasc prematur în ţările în curs de dezvoltare, precum Vietnamul. Unităţile americane de terapie intensivă neonatală pot salva majoritatea bebeluşilor născuţi prematur, astfel încât aceştia să-şi regleze complet funcţia pulmonară, însă până de curând, spitalele
vietnameze pierdeau aproximativ 30% dintre bebeluşii născut! prematur în primele 24 de ore de viată din cauza insuficientei f ***9***
respiratorii.

Astfel, EMW a hotărât să iniţieze implementarea aparatelor de presiune pozitivă continuă a aerului (CPAP) pentru nou-născuţi la Naţional Hospital of Pediatrics din Hanoi. Un an mai târziu, rata de deces a celor mai fragili bebeluşi, în primele 24 de ore de la naştere, a scăzut de la 30 la aproximativ 10%. East Meets West a hotărât să extindă programul Breath of Life (BOL), iar până în 2009, BOL dotase deja 95% dintre provinciile vietnameze cu 700 de aparate CPAP şi dispozitive complementare – care tratau în total aproximativ 15 000 de bebeluşi anual – şi pregătise 2 000 de medici şi asistente medicale privind modul lor de utilizare. Rezultatul final? Rata mortalităţii infantile ***9***
din Vietnam a început să scadă rapid. în 2003, ţara înregistra 30,83 decese la 1 000 de naşteri.— în 2008, această cifră a scăzut la 23,61 decese la 1 000 de naşteri. Programul BOL nu este singurul motiv al scăderii ratei mortalităţii infantile, dar cu siguranţă este unul important.

Unii l-ar putea numi un miracol, dar nu este singurul lucru care face ca organizaţia să fie remarcabilă: cei 125 de angajaţi ai
EMW ajung acasă la o oră rezonabilă, iar şedinţele rareori durează mai mult de o oră.

„Cel mai util lucru pe care l-am făcut vreodată în orice organizaţie a fost să instruiesc personalul cu privire la modul în care se poate organiza o şedinţă eficientă”, spune Anner. în organizaţiile lui Anner, există o formulă simplă pentru a profita la maximum de timpul de lucru: nimeni nu participă la o şedinţă la care nu trebuie să participe. Fiecare şedinţă are o ordine de zi, cu un interval de timp *scurt,* clar definit, dedicat fiecărui subiect. Minutele limitate impun disciplină; lucrurile care n-ar trebui să se întâmple în intervalul stabilit nu se întâmplă. La începutul şedinţei, cel care conduce întâlnirea prezintă obiectivele. La final, participanţii revin la ordinea de zi şi îşi revizuiesc sarcinile, pentru a fi clar ce au de făcut. La următoarea şedinţă, ei vor trebui să confirme că şi-au îndeplinit atribuţiile. La urma urmei, nu are rost să organizăm aceeaşi şedinţă de patru ori la rând, doar pentru că este din nou vineri şi pentru a afla că toată lumea încă lucrează la proiect. Creşterea eficientei şedinţelor „îmi oferă
I *9* *9* *9* *99*
probabil 10 ore pe săptămână”, afirmă Anner.

Pe lângă faptul că există o formulă simplă, există şi un motiv simplu în spatele ei: timpul pierdut în şedinţe care fie nu trebuie să aibă loc, fie nu necesită prezenţa anumitor persoane nu înseamnă timp
petrecut pentru a dota spitalele cu aparate CPAP care să salveze copiii bolnavi (sau oricare dintre celelalte proiecte ale EMW). Cele 10 ore economisite în fiecare săptămână le oferă lui Anner şi colegilor săi timp pentru vieţile personale, care le dau suficientă energie pentru a se ocupa de problemele sărăciei extreme. în prezent, Anner pleacă de la birou în jurul orei 17:30. Realizarea activităţii de fond a misiunii EMW f
şi preocuparea pentru propriile vieţi reprezintă competenţele de bază ale angajaţilor EMW. Nu ascultarea a doi colegi de serviciu care abordează acelaşi subiect ca săptămâna trecută.

Oricât de simplu ar părea, aceasta este totuşi departe de a fi o filozofie universală. Unul dintre partenerii de afaceri ai EMW l-a invitat recent pe Anner la una dintre şedinţele lor. „Merg la şedinţă şi văd că sunt 16 oameni – dintre care 10 nu au ce căuta acolo”, spune el. Şedinţa a ţinut mai mult de 3 ore, abordând aceleaşi subiecte în mod
* I
repetat, timp în care angajaţi! îşi exprimau sentimentele cu privire la aspecte care nu îi priveau pe cei mai mulţi dintre cei prezenţi. Ascultând de la început şi până la sfârşit, Anner a

hotărât: „Aş putea la fel de bine să dorm.”
Mărturisire: înainte de a scrie primele paragrafe din acest capitol, mi-am petrecut 90 de minute dormind. Datorită bebeluşului I
meu foarte energic, ziua mea a început mai devreme decât intenţionasem, iar la ora 11:30 ştiam că voi avea nevoie de multă
I
cafea pentru a funcţiona. Aşa că am preferat să trag un pui de somn. Când m-am trezit, mi-au venit în minte câteva idei, până atunci greu de conturat, privind organizarea capitolelor acestei cărţi. Le-am schiţat şi mi- am petrecut după-amiaza redactându-le.

Cu alte cuvinte, în timpul somnului de 90 de minute, am făcut progrese semnificative în privinţa proiectului situat în topul priorităţilor mele din acest an. Cu toate acestea, n-am trimis niciun e-mail, n-am participat la nicio şedinţă, n-am editat niciun slide în PowerPoint, n-am citit niciun titlu legat de munca mea, nu mi-am sunat clienţii, n-am participat la teleconferinţe cu colegii mei, n-am călătorit nicăieri, nu mi-am organizat documentele de pe birou şi n-am făcut nimic din ceea ce multi lucrători din J domeniul cunoaşterii consideră a fi „muncă”. Totuşi, aş spune că a fost o dimineaţă incredibil de eficientă, deşi, dacă m-ai fi văzut dormind în acele 90 de minute, mă îndoiesc că „eficientă” ar fi fost primul cuvânt care ţi- arfi venit în minte.

Aşadar, cine are dreptate? Eficienţa, la fel ca religia, este un concept predispus la multe interpretări. Cu toţii ne aducem propriile prejudecăţi. La fel ca în cazul religiei, mulţi dintre noi petrecem mult timp încercând să
înţelegem învăţăturile înţelepţilor pe această temă, astfel că publicăm cu entuziasm cărţi despre „cum să rezolvăm lucrurile”. învăţăm să „nu ne verificăm niciodată e-mailul dimineaţa”, să „plecăm mai devreme de la birou” şi alte metode pentru a aduce mai multă eficientă în vieţile noastre. Există
I I
acum şi revista *Productive!,* care prezintă pe copertă câte un maestru spiritual pentru fiecare problemă dezbătută în numărul respectiv. Blogosfera fierbe ca la o reuniune religioasă de scriitori care predică despre „strategiile lor de viaţă”, despre cum se bazează ei pe 43 de dosare şi despre sistemele lor tehnice pentru urmărirea idealului Inbox Zero-,

Unele dintre aceste strategii sau tehnici adoptate pentru managementul eficient al timpului în cadrul activităţilor zilnice sunt amuzante. De exemplu: o nouă aplicaţie pentru ¡Phone îţi permite să te plimbi în timp ce citeşti şi trimiti e-mailuri – în siguranţă – schimbându-şi ecranul cu imaginea pe care o ai în faţă, cu ajutorul camerei iPhone-ului.

Pe de altă parte, unele strategii sunt bune, iar dacă ai câteva minute în plus, ai putea citi despre ele. Pe cele pe care le consideri utile te invit să le împărtăşeşti pe website-ul My168Hours.com. Eu am întotdeauna la mine o agendă în care îmi consemnez sarcinile şi gândurile. Viaţa pare mult mai puţin copleşitoare – trecând de la
intenţie la rezultate – atunci când te întrebi r
„care este următoarea mişcare?”, după cum sugerează David Allen, autorul cărţii *Getting Things Done.* Bloggerii oferă idei minunate, de la cele importante (analizează-ţi cu regularitate obiectivele zilnice şi săptămânale) – la cele minore (nu accepta articole promoţionale gratuite. Niciodată!).

Regulile îşi au toate rostul lor. Dar, în timp ce intervievam oameni pentru acest proiect şi mă gândeam cum să-mi fac orele de lucru mai „eficiente”, mi-am dat seama că multe dintre aceste vorbe înţelepte nu prea au de-a face cu viaţa mea. Pentru început, majoritatea îşi asumă o cultură de birou corporatistă. 0 premisă importantă a multor volume dedicate eficienţei este că există atât de multe „lucruri” care vin spre tine – un bombardament informaţional constant de hârtii şi oameni –, încât ai nevoie de un sistem pentru a le procesa.

După cum scrie David Allen: „Din ce în ce mai multi oameni sunt asaltaţi la serviciu de zeci sau chiar sute de e-mailuri pe zi, fără a mai avea posibilitatea de a ignora o singură cerere, reclamaţie sau comandă. Puţini angajaţi pot (sau chiar ar trebui) să codifice totul ca prioritate A, B sau C, sau îşi pot menţine o listă prestabilită cu lucruri de făcut, pe care primul apel telefonic sau prima întrerupere din partea şefului să nu le-o anuleze complet.”—

Probabil că este vorba despre întreprinzătorul unic, acel proprietar care deţine şi manageriază singur o afacere, dar pot spune că sunt unul dintre acei puţini oameni. Nu mă simt atât de bombardată, încât să-mi transform biroul într-unul în formă de F (aşa cum sugerează un blogger) pentru a lupta împotriva asediului. Nimeni nu vine neanunţat în biroul meu de acasă şi îmi las telefonul pe modul silenţios dacă nu aştept un apel important. în ceea ce priveşte e-mailul, nu îndosariez nimic. Asta cere timp, iar eu am o funcţie de căutare. în timp ce scriu acest paragraf, am peste 30 000 de e- mailuri în inbox, dintre care câteva sute necitite. Sună destul de Zen? Nu chiar, dar am constatat că acestea nu erau relevante nici când lucram la redacţiile revistelor şi ale
J I
ziarelor, şi nu sunt relevante nici acum.

După cum am văzut în capitolul 3, un procent tot mai mare de oameni lucrează la fel ca mine – pe cont propriu, făcând muncă de creaţie, adesea acasă sau în cafenele, sau ocazional în timp ce vizitează un client. Dacă unul din patru lucrători nici măcar nu are un şef, atunci este greu să fie întrerupt de unul. Un alt lucru demn de reţinut în legătură cu sistemele de productivitate este că o mare parte dintre lucrătorii care nu acţionează pe cont propriu nu au un loc de muncă ce implică să stea la birou şi să analizeze e- mailuri. Vorbeam recent cu doi tineri
consultanţi care au realizat un proiect în colaborare cu poliţia din Philadelphia. Cu mare uimire, aceştia au observat că
* I
majoritatea ofiţerilor de poliţie nu aveau adrese de e-mail care ar putea fi utilizate pentru comunicare. Proporţia forţei de muncă ce lucrează într-un birou nu este atât de mare precum ne imaginăm.

Aşadar, consider că cel mai util este să pleci de la un principiu de gestionare a vieţii profesionale şi apoi să vezi cum să-l pui în practică pe scară largă, indiferent dacă lucrezi într-o organizaţie nonprofit ca EMW, pe cont propriu, ca mine, într-o slujbă practică precum administrarea unei florării sau într-un mediu corporatist mai tradiţional. Acesta este principiul cărţii *168 de ore* în cazul muncii: în mod ideal, n-ar trebui să existe aproape nimic în timpul orelor de lucru – orice domeniu de activitate ţi-ai alege – care să nu te facă să progresezi spre obiectivele tale pentru cariera şi viaţa pe care ti le doreşti.
f I
într-adevăr, având în vedere stima de care se bucură ideea de „muncă” în cultura noastră,

aş dori să-ţi propun o nouă definiţie personală pe care ar trebui să o ai în vedere atunci când iei decizii cu privire la orele de lucru. Orice „muncă” ce nu te apropie de viaţa profesională pe care ţi-o doreşti n-ar trebui considerată muncă. Este timp pierdut.

Ştiu că pare o pornire ciudată – „Nu pot să nu fac ce-mi cere şeful meu!” ai putea spune dar există câteva motive pentru a gândi astfel.

în primul rând, „şeful meu a spus că trebuie” (sau „clientul meu a spus că trebuie”) nu este un motiv pentru a face ceva, aşa cum „nu am timp” nu este o scuză pentru a nu face altceva. Totul în viaţă este o alegere de a accepta sau nu anumite consecinţe. Consecinţele pot fi de neconceput, sau poţi avea încredere că şeful tău are mai multă înţelepciune şi experienţă decât tine şi, prin urmare, poţi alege să faci absolut tot ce-ti cere, dar recunoaşterea faptului că asta reprezintă o alegere îţi oferă mai mult control asupra vieţii tale şi asupra celor 168 de ore ale tale.

în al doilea rând, o mulţime de activităţi care ne tin ocupaţi şi care se desfăşoară în timpul zilelor de lucru ne oferă un fals sentiment de eficienţă, în care este necinstit să ne complăcem. Să faci multe lucruri nu înseamnă că faci ceva important cu cele 168 de ore ale tale. Dacă slujba ta implică o mulţime de şedinţe şi ai văzut că programul zilei lui Anner cuprindea 2 ore de şedinţe, iar al tău 6, s-ar putea să te gândeşti că eşti mai eficient. Dacă lucrezi până la ora 20:00, iar el lucrează doar până la ora 17:30, s-ar putea să crezi că faci mai mult. Dar aminteste-ti, Anner este un om a cărui muncă salvează anual vieţile a mii de bebeluşi fragili. Nu există nimic nobil în a participa la o şedinţă când există aparate de respirat care urmează să fie instalate, aşa cum nu există nimic mai nobil în a fi într-o teleconferintă la ora 7:00 cu aceiaşi oameni cu care ai discutat la ora f 22:00, decât a te uita la televizor. Sau, de altfel, de a merge la culcare – poate chiar există sansa de a visa idei mai bune decât ai f fi avut vreodată verificându-ti e-mailul.

Acest capitol este despre eliberarea programului tău de muncă de lucrurile care n-ar trebui să fie acolo, astfel încât să te poţi concentra asupra competenţelor tale de bază. Evident, primul şi cel mai important pas este să fii la locul de muncă potrivit. îţi aminteşti întrebarea din ultimul capitol – dacă ti s-ar oferi 400 de milioane de dolari pentru a nu mai face munca ta anume, ai fi trist din cauza asta, în ciuda bogăţiei? Dacă da, atunci este timpul să-ţi pui o întrebare suplimentară. Dacă ai obţine un câştig neaşteptat, şi totuşi ai putea continua să-ţi faci munca, ce părţi din activitatea ta ai schimba? Având în vedere faptul că n-ar mai trebui să lucrezi nicio zi în viaţa ta, căror activităţi ai vrea să le dedici mai mult timp şi la care ai prefera să renunţi?

Gândeşte-te un timp la această întrebare şi notează-ti aceste sarcini şi schimbări.

Presupun că ţi-ai păstra activităţile specifice slujbei în care excelezi, unde ai cel mai mare impact şi care te entuziasmează şi îţi dă energie. Probabil că te-ai implica şi în munca de jos care trebuie făcută, atâta timp cât i-ai vedea rostul. S-ar putea să continui să mergi la şedinţe. Bill Gates participă la şedinţe – dar numai la cele în care joacă un rol important. Alţi oameni planifică din timp aceste întâlniri, pentru a nu-i irosi timpul. Şedinţele la care participă nu sunt fără rost şi nu abordează nemulţumirea cuiva cu privire la politica de folosire a frigiderului de la birou, doar pentru că are întregul departament prizonier într-o sală de conferinţe.

S-ar putea să nu primeşti niciodată un câştig neaşteptat, dar scopul acestui exerciţiu este acela de a afla cum arată situaţia ideală – cum ţi-ai petrece orele de lucru, ce ai face şi ce nu, dacă ai avea libertate deplină. Când ştii cum se prezintă situaţia ideală, poţi începe să schimbi componenţa intervalului de lucru din cele 168 de ore ale tale în ceva care să se apropie mai mult de ideal decât în prezent. în acest sens, există un proces în patru părţi:

1. Preia controlul asupra programului tău.
2. Nu confunda munca efectivă cu activităţile care seamănă cu munca.
3. Renunţă la activităţile care nu fac apel la competenţele tale de bază ignorându-le, minimizându-le sau externalizându-le.
4. Sporeşte-ţi eficienţa perfecţionându-te în ceea ce faci.

Preia controlul asupra programului tău

lată o întrebare pe care probabil nu ţi-ai pus- o în ultima vreme: ce *vrei* să faci în timpul zilei de muncă? Pentru a fi eficient în timpul orelor pe care alegi să le lucrezi, dezvoltă-ţi disciplina de a petrece timp real făcând ceea ce este important, chiar dacă alte lucruri – inclusiv obiceiurile tale proaste, cel mai adesea – încearcă să te îndepărteze.

Aşadar, primul pas este să îţi stabileşti cât mai clar posibil prioritătile. Care vrei să fie opera vieţii tale? Răspunsul îţi va fi oferit de „Lista celor 100 de visuri”. Parcurge-o şi evidenţiază-le pe cele care sunt de cea mai mare importanţă pentru tine din punct de vedere profesional. Apoi, dă-ţi seama ce etape de acţiune vor fi necesare pentru a ajunge acolo.

De exemplu, când avea în jur de 20 de ani, Harris Brooks din Texas a hotărât că vrea să conducă un spital. Aşadar, următorul pas a fost obţinerea unui maşter la Universitatea din Houston – Clear Lake. Pentru a dobândi experienţă în management cât mai curând posibil, Brooks şi-a făcut rezidenţialul administrativ în micul spital general Palo Pinto din Mineral Wells, situat la aproximativ o oră de Dallas-Fort Worth, în loc să aleagă unul dintre spitalele importante din Texas. Şi- a făcut un scop din a învăţa despre toate aspectele operaţionale ale conducerii unui spital, inclusiv partea politică (şi-a petrecut o parte din timpul de lucru acolo, luptându-se şi reuşind să învingă o propunere locală care ar fi redus veniturile fiscale ale spitalului). După absolvire, în 2000, Brooks s-a angajat la Palo Pinto ca administrator de proiect, iar un an mai târziu, întrucât era deja familiarizat cu aspectele operaţionale ale conducerii spitalului, a devenit director de operaţiuni. După ce a obţinut această poziţie, a început să se ocupe de proiecte care să-i ofere experienţa necesară în management, astfel încât să fie luat în considerare pentru postul de director executiv în următorii 5-10 ani – cum ar fi obţinerea unei subvenţii de 7 cifre pentru spital şi supervizarea unui proiect de construcţie în valoare de 8 milioane de dolari, care a fost finalizat la timp şi care a depăşit bugetul cu doar 0,5%. Cu un astfel de palmares, când fostul director executiv s-a retras de la conducere la începutul anului 2007, consiliul de administraţie al spitalului a decis să nu facă o căutare extinsă. Brooks putea prelua funcţia de director executiv în jurul vârstei de 35 de ani. în mod evident, exista şi elementul de noroc şi de f f

sincronizare în toate acestea – vom vorbi mai multe despre anatomia succesului în carieră în capitolul 5 dar următorii paşi l-au condus destul de clar spre obiectivul său.

Asemenea lui Brooks, în timp ce lucrezi cu gândul la obiectivele tale cuprinse pe „Lista celor 100 de visuri", încearcă să-ţi dai seama ce poţi face pentru a-ţi atinge priorităţile în următorii 10 ani, 5 ani şi anul viitor (adepţii sistemului *Getting Things Done* al lui David Allen folosesc imaginea unui avion, cu diferite priorităţi la 15 000 de metri sau la 9 000 de metri altitudine, pentru a se gândi la acelaşi concept). Da, priorităţile organizaţiei tale sau ale şefului tău contează, iar dacă ai locul de muncă potrivit, aceste priorităţi vor fi similare cu ale tale. Dar nu uita că există şanse mari ca peste un deceniu să nu mai lucrezi pentru aceeaşi persoană sau pentru aceeaşi companie. Acum avem proiecte, nu locuri de muncă. Aşadar, asigură-te că ţi-e clar ce vrei să obţii din fiecare loc de muncă pe care îl ocupi.

Lista obiectivelor pe timp de un an începe să fie funcţională din perspectiva planificării. Ce ar trebui să se întâmple în următorul an ca să ştii, în mod concret, că eşti mai aproape de obiectivele carierei decât în prezent? Eu mă gândesc uneori la acest lucru în termenii a ceea ce aş menţiona în CV-ul familiei, cunoscut sub numele de
scrisoarea de Crăciun. Dacă lucrezi 30-50 de ore pe săptămână timp de 50 de săptămâni, un interval de un an îţi oferă 1 500-2 500 de ore pe care să le aloci obiectivelor tale profesionale. Dacă ai săptămâni de lucru de 60 de ore, acest lucru îţi oferă 3 000 de ore.

Cu excepţia cazului în care eşti avocat, astfel încât să ceri clienţilor plata cu ora, cred că nu te-ai gândit niciodată la anii de muncă în acest fel, dar este un model psihic util. Un număr de 2 000 de ore – sau chiar 3 000 de ore – înseamnă mult timp. însă nu reprezintă o cantitate infinită de timp. Sunt atâtea lucruri pe care le poţi face în 2 000 de ore! Această revelaţie a avut cu siguranţă un efect de concentrare asupra mea (şi mă ajută să nu-mi mai verific pagina de Facebook la fiecare sfert de oră – dar vom ajunge şi acolo).

După ce ştii ce ai vrea să faci anul următor, îţi poţi împărţi programul în ceea ce ai dori să faci luna viitoare (120-240 de ore) sau săptămâna următoare (30-60 de ore). în serile de duminică sau înainte de a-ţi începe săptămâna de lucru, aşază-te şi enumeră acţiunile concrete pe care trebuie să le faci pentru a avansa spre aceste obiective. Apoi, urmează partea-cheie: programează-le *ştiind exact cât vor dura.*

Această componentă de timp nu este o informaţie dificil de obţinut. Probabil ştii răspunsul pentru multe dintre activităţi, dacă le îndeplineşti destul de des. Dacă nu ştii, întreabă. Fii atent. După cum mi-a spus Stephanie Wickouski – coordonatoare asociată a Drinker, Biddle & Reath LLP, biroul din New York –, „mulţi oameni nu ştiu cât durează mersul cu metroul de la periferie până în centrul oraşului, deşi merg zilnic cu metroul".

Wickouski, avocată specializată în falimente, a transformat acest lucru în ştiinţă. După spusele ei, „îmi dau seama când trebuie să trec la fapte, nu doar astăzi, ci toată săptămâna". De exemplu, dacă un dosar trebuie depus la ora 15:00, iar ea nu poate începe până în data scadentă şi ştie că acţiunea va dura 4 ore, va număra înapoi şi va începe la ora 9:00. De ce nu la 11:00? „întotdeauna îmi las o marjă de timp între activităţi", spune ea. Ar putea suna un alt client, caz în care ea i-ar oferi 5 minute pe loc sau mult mai mult timp după ora 15:00. Dacă termină ce are de făcut înainte de ora 15:00, poate începe să răspundă la apeluri sau să se relaxeze puţin. („îmi petrec mult, mult prea mult timp pe internei", mărturiseşte ea.)

Această disciplină i-a fost de folos atunci când Wickouski s-a angajat într-un proiect important la sfârşitul anilor 1990. Nu găsea nicio carte bună despre infracţiunile penale în materie de faliment, aşa că a decis să scrie ea una. Şeful ei de la vremea respectivă i-a spus că poate să scrie cartea dacă doreşte, dar în afara orelor de program. Potenţialul editor îsi dorea manuscrisul în f f
termen de 6-9 luni. Ea trebuia să se gândească cum să facă toate lucrurile să funcţioneze.
J

Wickouski a calculat că volumul va avea aproximativ 300 de pagini, cu 30 de capitole. S-a gândit la cât timp îi lua de obicei ca să se documenteze şi să scrie lucrări şi prezentări. Folosind acele date, a decis că scrierea manuscrisului îi va lua între 1 000 şi 1 200 de f ore. Dacă intenţiona să-l scrie în următoarele f
9 luni – aproximativ 38 de săptămâni –, asta ar fi însemnat cam 30 de ore pe săptămână. Atunci a trebuit să-şi verifice calendarul f
săptămânal şi să stabilească unde ar putea programa cele 30 de ore. A hotărât să lucreze câte 4 ore la carte în majoritatea serilor din timpul săptămânii şi aproximativ 12 ore în weekend. Şi-a rezervat acele perioade de timp. A fost un program istovitor, dar „s-a întâmplat exact aşa cum am prevăzut", declară ea, iar cartea pe care a scris-o, intitulată *Bankruptcy Crimes,* i-a sporit vizibilitatea în domeniu şi a condus ulterior la oportunităţi profesionale mai importante.

Acum, sunt sigură că – oricât de pasionată ar fi Wickouski de munca ei –, în cel puţin câteva seri de joi din cursul acelor luni de scris, a ajuns acasă simţind mai
degrabă dorinţa de a se întinde pe canapea, în loc să scrie alte 500 de cuvinte. Dar iată care este adevăratul secret al preluării controlului asupra programului tău. *Nu mai contează ce îti doreşti.*
/ /

Dacă vrei să-ţi valorifici cele 168 de ore şi să profiţi la maximum de ele, odată ce-ţi iei angajamentul de a-ţi dedica un anumit număr de ore unei activităţi, respectă-l. Nu rata niciun termen-limită. Respectă tot ceea ce spui că vei face ca pe o chestiune de integritate personală. Dacă pierzi 4 ore din cauza unei întreruperi de curent, recuperează cât mai curând posibil din altă parte. Dacă altcineva nu-şi îndeplineşte partea sa dintr- un proiect, continuă fără persoana respectivă şi găseste o soluţie alternativă. Nu contează
9 & 9 9
dacă părţii care a stabilit termenul-limită nu îi pasă şi nu contează dacă ai o scuză bună. Multe scuze şi situaţii de urgenţă sunt, în sens larg, previzibile. Da, tu şi copiii tăi vă veţi îmbolnăvi iarna pentru o anumită perioadă, iar şcolile vor fi închise din cauza zăpezii. întotdeauna vor exista blocaje în trafic vineri după-amiază şi atunci când plouă. Integrează-le în program. Fă planuri de rezervă pentru a lucra de acasă, pentru a ajunge la aeroport dacă prima variantă pică şi gândeşte-te la oamenii la care poţi apela pentru a obţine ajutor.

Dacă adopţi această filozofie, îţi priveşti obiectiv programul şi eşti sincer cu privire la cât timp vor dura proiectele, pariez că vei găsi loc pentru aproape orice contează pentru tine în cele 168 de ore ale tale. Asta include proiecte mari, precum reluarea studiilor sau începerea unei afaceri. Deşi 30 de ore pe săptămână (angajamentul de timp al lui Wickouski) par multe, americanul obişnuit şi-ar putea găsi acest timp renunţând să se mai uite la televizor, reducând activităţile gospodăreşti şi dormind 8 ore pe noapte (iar dimineţile de sâmbătă şi duminică sunt adesea momente f

minunate pentru a realiza lucrurile planficate). Dacă poţi folosi timpul câştigat la locul de muncă – de exemplu, cele 10 ore pe care Anner nu trebuie să le petreacă în şedinţe –, este chiar mai bine.

Dacă nu ai timp pentru un anumit proiect, atunci fii sincer în legătură cu acest lucru şi fie nu-ţi lua angajamentul, fie acordă-ţi un interval de timp mai rezonabil. Sunt întotdeauna recunoscătoare când asistenţii f mei de cercetare îmi spun că nu, nu pot termina un proiect până luni, dar îl pot preda până miercuri. E mai bine decât atunci când cineva încearcă să câştige puncte pentru eroism, lăudându-se că va realiza un proiect până sâmbătă, şi apoi îşi încalcă acest angajament. Nu e vorba că două zile ar conta prea mult. Dar odată ce începi să-ţi încâlci angajamentele faţă de tine şi faţă de oamenii din jurul tău, întregul sistem de disciplină – încrederea pe care ţi-o construieşti în tine însuţi pentru a deţine controlul asupra lucrurilor – se risipeşte. Repet, lumea nu va face să-ţi fie uşor să-ţi respecţi priorităţile. Nu-ţi lăsa slăbiciunea să contribuie la această problemă.

Nu confunda activităţile care par a fi muncă cu munca reală

lată o problemă la locul de muncă, responsabilă mai mult decât oricare alta pentru timp pierdut, şi probabil pentru vieţi pierdute. Poţi avea un sistem excelent pentru organizarea e-mailurilor sau pentru programarea teleconferinţelor zilnice pe diverse proiecte, dar cred că, la cina ta de pensionare, oamenii nu vor discuta despre inbox-ul tău gol sau despre programul de lucru încărcat. Ei îsi vor dori să discute despre ceea ce *ai realizat în viaţă.* Dacă nu faci nimic remarcabil – cum ar fi, să zicem, scăderea ratei mortalităţii infantile în *r*
Vietnam –, atunci nu lucrezi cu adevărat. Acest aspect este valabil şi în cazul muncilor care nu se desfăşoară într-un birou. 0 poliţistă se poate suprasolicita răspunzând anual la trei sute de apeluri de urgenţă, toate în legătură cu un anumit colţ de stradă. Ar fi mai bine să descopere care este problema în acel colt de stradă şi să o rezolve.

r *t*

Desigur, unii oameni înţeleg intuitiv diferenţa. Sunt destul de sigură că vorbitorii care vor închina un pahar în cinstea biologei Carol Fassbinder-Orth la cina ei de pensionare, peste 50 de ani, nu vor trebui să facă eforturi ca să-şi dea seama cu ce s-a ocupat ea. în ultimii ani, am urmărit cariera acestui tânăr om de ştiinţă în plină ascensiune, care acum, la 20 şi ceva de ani, este mamă a doi copii şi profesoară la Universitatea Creighton din Omaha, Nebraska.[22] Fassbinder-Orth a crescut în Elgin, lowa, într-o prisacă cu 100 de milioane de albine. Acest lucru a implicat numeroase înţepături de albine. Copil fiind, a fost înţepată în timp ce se juca în curte. A fost înţepată în timp ce-şi ajuta tatăl să aibă grijă de stupi, apoi a fost înţepată în adolescenţă, când a început să facă experimente privind modalităţile naturale de tratare a paraziţilor albinelor. După cum declară ea însăşi despre înţepăturile constante, „te obişnuieşti". Nu sunt sigură că este adevărat, dar cred că dezvoltarea acestui calm persistent i-a oferit o perspectivă revigorantă asupra a ceea ce este de fapt nevoie pentru a-şi construi o carieră academică, spre deosebire de ceea ce cred unii oameni că este nevoie – şi aici

I m-aş gândi la fostul preşedinte de la Harvard, Larry Summers.

în urmă cu câţiva ani, Summers, în prezent director al Naţional Economic Council de la Casa Albă, a susţinut că un

I

motiv important pentru care femeile nu reusesc să devină matematicieni şi oameni

9 ***9***

de ştiinţă este faptul că nu sunt dispuse să lucreze câte 80 de ore pe săptămână pentru a-şi construi o astfel de carieră.- Lasă la o

9

parte faptul că, aşa cum am aflat în capitolul 1, aproape nimeni – nici măcar cei care cred că lucrează 80 de ore pe săptămână – nu lucrează de fapt 80 de ore pe săptămână. Ca absolventă de cursuri universitare care îsi

I obţinea doctoratul în imunologie aviară la Universitatea din Wisconsin, Fassbinder-Orth nu a lucrat 80 de ore pe săptămână; fiind mamă a unei fetiţe născute în primul an de la absolvire, nu a avut timp pentru asta.

Din fericire, undeva pe parcurs, ea a înţeles; în cele din urmă, oamenii de ştiinţă nu sunt judecaţi în funcţie de numărul de ore pe care le lucrează în laborator sau în funcţie de numărul de diapozitive pe care le pregătesc, de testele pe care le fac sau de şedinţele la care participă. Ei sunt judecaţi în funcţie de calitatea rezultatelor obţinute şi

J ***9*** ***9***

publicate în reviste de specialitate. Aşadar, asupra acestui aspect trebuia să se concentreze. Fassbinder-Orth nu a urmărit experimente cu o şansă limitată de succes şi nu a aprofundat politica academică. Dar a făcut o treabă atât de bună în privinţa parametrilor care contează, încât, în ciuda tuturor poveştilor de groază despre
programele de doctorat de 8 ani şi despre oamenii nevoiti să facă mai multe **f**
postdoctorate înainte de a li se oferi o titularizare, şi-a terminat doctoratul în 5 ani şi

9 ***9*** ***9***

a ajuns la catedră înaintea celor care au făcut postdoctorate, chiar dacă a trebuit să vină la interviul de angajare când era însărcinată în 8 luni cu cel de-al doilea copil.

Cu alte cuvinte, Fassbinder-Orth a reuşit

9 ***9***

prin faptul că s-a asigurat că ştie exact ce înseamnă „muncă", în comparaţie cu „activităţile care nu sunt muncă propriu- zisă".

Această înţelegere a ajutat-o să câştige mult timp. Pentru un imunolog aviar, analizarea efectului vârstei asupra susceptibilităţii păsărilor la virusul West Nile (asa cum a făcut Fassbinder-Orth la

X ***9***

Universitatea din Wisconsin) reprezintă, probabil, muncă adevărată. Pe de altă parte, pentru un imunolog aviar, a juca Tetris online este timp pierdut. Nu trebuie să scriu un capitol întreg despre cum să-ţi eliberezi programul de asemenea activităţi. Dacă jurnalele tale arată că de multe ori urmăreşti produsele de îmbrăcăminte şi încălţăminte de pe diverse site-uri sau îţi verifici contul de Twitter în timpul programului de muncă – iar un funcţionar obişnuit recunoaşte că pierde 1,7 ore pe zi cu acest gen de activităţi, conform unui sondaj din 2007 realizat de Salary.com- –, atunci trebuie să te aduni şi
să încetezi să-ţi mai pierzi timpul. Programează-ţi zilnic câteva pauze scurte de „pierdut timpul" sau, când te trezeşti rătăcind, marchează momentul în agendă şi forţează-te să revii la sarcina pe care o ai de făcut. Transformă totul într-un joc. Dacă poţi reduce numărul de astfel de marcaje la jumătate, atunci te poţi recompensa cu o repriză de 30 de minute pe Facebook.

Adevărata întrebare este ce facem cu toate lucrurile intermediare.

Uneori este importantă o analiză suplimentară a specimenului, alteori nu. Uneori e-mailul este important, alteori nu. Uneori convorbirile sau şedinţele au ca rezultat relaţii profitabile pe parcursul mai multor ani, alteori au ca rezultat faptul că toată lumea este supărată că a pierdut două ore din viaţă. Uneori contează primele 15 minute, iar următoarele 45 nu. Uneori documentaţia este esenţială, alteori este o prostie. Avem tendinţa de a defini toate aceste activităţi ca fiind „muncă", dar marile progrese în materie de eficienţă vin atunci când înveţi să înţelegi diferenţa dintre munca adevărată şi munca inutilă.

Eu definesc „munca" în termeni de activităţi care te fac să avansezi spre cariera şi viaţa pe care ţi le doreşti. Dacă nu îndeplinesc această condiţie, atunci nu sunt muncă. Acest lucru este valabil chiar dacă activităţile respective se regăsesc în programul tău de muncă sau le-ai practicat întotdeauna, dar n-ar trebui să le respecţi mai mult decât respecţi jocul Tetris. Asta nu înseamnă că nu le vei mai face – repet, aminteşte-ţi că un funcţionar obişnuit recunoaşte că pierde 1,7 ore pe zi cu e-mailul personal, telefoane, bârfe şi aşa mai departe –, dar n-ar trebui să-ţi faci iluzii că lunga teleconferinţă inutilă este altceva decât timp liber disimulat şi ineficient.

Iată abordarea pe care o are acum Fassbinder-Orth, la următorul nivel al carierei sale academice: obţinerea titularizării. Deşi s-au scris tratate întregi despre modul în care femeile şi o mică parte dintre academicieni ratează uneori ştacheta din cauză că vechea reţea de profesori nu le împărtăşeşte valorile, atunci când am întrebat-o pe Fassbinder-Orth de ce anume ar avea nevoie pentru a obţine titularizarea la Creighton, mi-a răspuns fără să clipească. în următorii 5 ani, ar avea nevoie să publice 3-5 materiale în reviste importante – nu neapărat *Science* sau *Nature,* dar ceva de nivel similar. Ar trebui să atragă finanţări externe de o anumită amploare şi prestigiu. Şi ar mai trebui să facă o treabă suficient de bună la catedră, predând şi consiliind studenţii care se pregătesc pentru licenţă (având astfel un anumit volum de muncă în cadrul departamentului).

Aşadar, acestea sunt exact lucrurile de care se ocupă Fassbinder-Orth. îşi petrece timpul pregătind prelegeri, lucrând în laborator şi îndrumând studenţii care urmează să-şi dea licenţa spre cele mai promiţătoare experimente – cele care conduc la lucrările lor de licenţă. Lucrează la propuneri de finanţare. Şi încearcă să minimizeze timpul dedicat altor lucruri, chiar dacă ele seamănă cu munca.

„Dacă activitatea respectivă este o pierdere de timp, nu o fac", spune ea. „Mă ocup doar de lucrurile de care sunt interesată şi simt că îmi pot aduce cele mai multe avantaje." Deşi Fassbinder-Orth este întotdeauna fericită să consilieze studenţii f care au nevoie de ajutorul ei, se ştie că refuză politicos şedinţele, dacă observă că nu sunt relevante pentru ea. Deşi unii oameni s-ar feri să agite apele, ea a suferit destule înţepături de albine la viaţa ei, astfel încât nu se îngrijorează de aceste lucruri, mai ales că la recenta evaluare anuală a aflat că este pe drumul cel bun. Lucrează 8 sau 9 ore pe zi, după care pleacă pe la 16:30 de la birou. Se duce acasă, se joacă cu copiii, apoi mai lucrează puţin după ce aceştia merg la culcare. îşi planifică experimentele cât mai atent posibil, astfel că rareori trebuie să ajungă seara la laborator.

Totuşi, uneori se întâmplă. Recent, într-o vineri seară, când laboratoarele de biologie erau pustii, Fassbinder-Orth şi-a luat fiicele cu ea, pe cea de 5 ani şi pe cea de 1 an, pentru a finaliza o lucrare. „în mod normal, întotdeauna o iau pe scări – nu am răbdare să aştept liftul." Dar fiica ei a vrut să se joace şi să apese pe butoane, aşa că au luat liftul. Apoi, ca în coşmarul fiecărei mame, liftul s-a zdruncinat violent şi s-a stricat, blocându-se între etaje. Din fericire, sistemul de securitate al facultăţii a reuşit să deschidă uşile suficient de larg încât să se poată strecura afară toate trei. Seara nu s-a desfăşurat exact aşa cum plănuise Fassbinder-Orth, dar când creşti înţepată de albine de zeci de ori pe zi, înveţi să nu laşi lucruri de genul acesta să te descurajeze.

Renunţă la activităţile care nu fac apel la competenţele tale de bază

Priveşte-ţi programul cu această nouă definiţie a „muncii" în minte. Pentru a petrece cât mai mult timp posibil concentrându-te pe competenţele tale de bază, va trebui să renunţi la activităţile pe care nu le faci cel mai bine şi pe care alţi oameni le pot face la fel de bine sau mai bine. Vreau să subliniez faptul că, doar pentru că o anumită activitate nu se află printre competenţele tale de bază nu înseamnă că ea nu este importantă pentru univers, în general. Seminarele şi şedinţele la care Fassbinder-Orth renunţă sunt importante pentru altcineva. De asemenea, vreau să precizez foarte clar că, dacă lucrezi într-o organizaţie, în special una mică, uneori vor exista momente de genul „e nevoie ca toată lumea să fie la datorie", când vei alege să participi la activităţi care nu au legătură cu obiectivele carierei tale (deşi, din nou, această definiţie este neclară – probabil este estenţial să primeşti o recomandare bună de la actualul tău şef). Ideea este să reduci la minimum timpul petrecut cu aceste lucruri, astfel încât să-ţi dedici mai mult timp priorităţilor tale pe termen lung. Aminteşte-ţi, există o sansă rezonabilă ca firma ta să nu mai existe în următorii 10 ani sau, dacă va mai exista, probabil tu nu vei mai lucra acolo, oricât de indispensabil ai fi.

Poţi comprima timpul petrecut în activităţi care nu fac apel la competenţele tale de bază printr-o strategie în trei părţi:

- Ignoră;
- Minimizează;
- Externalizează.

Să le analizăm pe fiecare pe rând.

IGNORĂ. O modalitate excelentă de a-ţi elibera programul profesional este să renunţi la proiectele sau la responsabilităţile care îţi consumă timpul dedicat activităţilor care fac apel la competenţele tale de bază. De asemenea, poţi refuza din start să te implici în aceste proiecte.

Aceste strategii eliberează o cantitate incredibilă de timp. Ele sunt de-a dreptul înspăimântătoare, indiferent dacă lucrezi pentru altcineva sau pentru tine. Pe unul dintre website-urile de scriitori independenţi pe care le vizitez, la fiecare câteva săptămâni cineva postează o ştire despre cum a refuzat un articol. Plata poate fi proastă, condiţiile îngrozitoare, dar inevitabil cel care postează caută sprijin moral. „Am făcut ceea ce trebuie?" îţi faci griji pentru că nu laşi drum de întoarcere. îţi faci griji că nu te va mai solicita nimeni niciodată. îţi faci griji că venitul îţi va scădea.

Probabil că există un oarecare adevăr în toate aceste griji. Acum câţiva ani, am hotărât că vreau să-mi petrec cea mai mare parte a timpului scriind cărţi şi articole „serioase", mai lungi. îmi întemeiam şi o familie, asa că ştiam că trebuie să am o

strategie în privinţa managementului timpului meu.

însă mai mult de jumătate din veniturile mele rezultau din scrierea articolelor scurte, o

mare parte dintre ele provenind dintr-un contract care presupunea să scriu lunar articole pentru rubrica „Only în America” din *Reader's Digest.* Orice carte despre echilibrul dintre muncă şi viaţa personală îţi va spune că era slujba perfectă pentru o proaspătă mamă. îmi lua 20 de ore pe săptămână, puteam lucra de acasă şi eram plătită cu ceea ce multi oameni ar considera un venit f
cu normă întreagă. Dar era nevoie şi de multă energie mintală pentru a concepe, a studia şi a scrie şapte sau opt articole extrem de scurte pe lună. Era dificil să găsesc spaţiul mintal pentru a mă gândi la propuneri de articole când încercam să programez 20 sau 30 de interviuri pe opt subiecte diferite. Aşa că, în cele din urmă, i- am mulţumit revistei *Reader's Digest* pentru că mi-a oferit posibilitatea să scriu la această rubrică timp de doi ani şi am mers mai departe.

Bineînţeles, veniturile mele au scăzut la jumătate în anul următor. Dar, cu timpul, s-au redresat, mai ales din scrierea cărţilor şi a
articolelor mai lungi, grupate pe secţiuni. Având în vedere că Reader's Digest Association a dat faliment în 2009 – şi că e
uşor să tai din buget colaboratorii scumpi –, este probabil înţelept că mi-am asumat durerea atunci când am putut s-o fac în condiţiile mele.

Deşi eu lucrez pentru mine, poţi să renunţi la proiecte sau să refuzi o colaborare şi atunci când lucrezi pentru altcineva. Orice fişă a postului este o negociere continuă şi cel mai bine vei proceda dacă negociezi de pe o poziţie de forţă. în mod ideal, poziţia ta de forţă este aceea că eşti foarte, foarte bun
în ceea ce faci. Apoi, tot ceea ce trebuie să faci este să apelezi la raţiunea şefului tău sau a echipei tale, sau pur şi simplu să faci ceea ce doreşti şi să presupui că nimeni nu va cere să i se prezinte scuze dacă lucrurile vor merge mult mai bine decât era planificat. Dacă eşti as în câteva activităţi, atunci cu siguranţă ar fi mai bine pentru toţi cei implicaţi dacă ţi-ai petrece cea mai mare parte a timpului ocupându-te de activităţile respective, în loc de altele care sunt mai puţin utile, în general, pentru performanţa echipei tale. De ce să nu întrebi sau să nu încerci?

Dacă nu te bucuri de o asemenea situaţie la locul de muncă, atunci vei avea nevoie de o altă poziţie de forţă, care, în cele din urmă, se va reduce la posibilitatea de a pleca în condiţiile în care nu obţii ceea ce vrei. Poate că ai o altă ofertă de muncă sau ai un cont de rezervă. Sperăm, bineînţeles, că nu se va ajunge acolo, dar cred că oamenii au performanţe mai bune atunci când nu au nevoie disperată de locurile lor de muncă. Eşti mai dispus să-ţi asumi riscuri. Eşti mai dispus să te repliezi şi să ripostezi. Nu încerci să intri în graţiile şefului sub ideea greşită că, într-o perioadă în care departamente întregi pot fi concediate la un moment dat, acest lucru nu va face altceva decât să-ţi submineze demnitatea.

Cum ajungi la această poziţie de siguranţă? Deşi *168 de ore* nu este o carte despre bani, există două modalităţi care funcţionează pentru oameni.

în primul rând, dacă este posibil, nu fi singura persoană din familia ta care aduce bani în casă. Deşi familiile cu două venituri
au propriile probleme, acestea acordă mai multă flexibilitate persoanei care ar fi unicul sprijin financiar al familiei. Atunci când eşti unicul sprijin al familiei tale, este greu să renunţi la un proiect sau să-ţi asumi un risc important în carieră, care îţi permite să te concentrezi mai mult pe competenţele tale de bază. Unii parteneri sprijină astfel de acţiuni, dar alţii nu.

în al doilea rând, dacă vrei într-adevăr să te simţi mai puţin legat de un loc de muncă, fă-ţi un fond de urgenţă care să acopere cel puţin 8-12 luni de cheltuieli. în acest sens, limitează-te la strictul necesar sau, dacă venitul tău de bază corespunde doar nevoilor tale, ia-ţi o a doua slujbă şi pune banii la bancă. Nu este uşor, dar, la fel ca orice altceva, este o chestiune de disciplină sau, în cazul meu, de teroare pură să nu dau faliment, şi te ajută dacă începi de tânăr. Oricum, când eşti tânăr nu ai nevoie de multe
lucruri pentru a-ţi duce existenţa. Când m-am mutat în New York la 23 de ani, ca să-mi încep cariera independentă, am trăit atât de modest şi am economisit atât de obsesiv,
încât, la un moment dat, înainte să mă căsătoresc, aveam o rezervă de bani care echivala cu plata pe doi ani a chiriei, a asigurării de sănătate, a alimentelor şi a altor facturi. Deşi eram fraieră la alte capitole (păstram banii într-un cont care nu producea dobândă), este eliberator să mergi la orice negociere ştiind că poţi spune „nu”.

MINIMIZEAZĂ. Unele atribuţii nu vor dispărea şi va trebui să te ocupi în continuare de ele. Uneori, acest lucru se datorează faptului că trebuie să faci anumite treburi pentru a le permite competenţelor tale de bază să funcţioneze, alteori, pentru că într-adevăr trebuie să te ocupi de anumite aspecte ce ţin de muncă. Este posibil să nu fie cele mai pure competenţe de bază ale tale, dar au valoare şi, prin urmare, doreşti să le dedici ceva timp. Cum poţi să te asiguri că nu-ţi consumă prea mult din orele de muncă?

Aceasta este întrebarea pe care şi-a pus- o Trista Harris cu un an în urmă, când şi-a luat în primire noua slujbă ca directoare executivă a Headwaters Foundation for Justice din Minneapolis, Minnesota. Ea voia să vină cu strategii pentru a reduce la minimum munca importantă, dar care nu făcea apel la competenţele de bază, în timp ce îşi conducea personalul format din şapte persoane şi încerca să valorifice bugetul de 1,5 milioane de dolari pentru combaterea
sărăciei şi sprijinirea cauzelor progresiste. în acest sens, Trista Harris a hotărât să facă două lucruri.

în primul rând, este cât se poate de proactivă în ceea ce priveşte înăbuşirea crizelor din faşă. întrucât şedinţele lungi la care participă mai multe persoane sunt ineficiente, Harris programează periodic scurte conversaţii individuale cu angajaţi! care îi dau rapoarte directe. Toate aceste discuţii au o agendă de lucru, dar pentru că membrii personalului ştiu că vor avea loc frecvent, „majoritatea îşi pot păstra întrebările complexe şi presante până la discuţia respectivă”, spune ea. Ceea ce nu necesită o investiţie uriaşă de timp. Două întâlniri de lucru de câte un sfert de oră pe săptămână cu fiecare dintre cei şapte membri ai echipei pentru a-i oferi rapoarte directe înseamnă doar 210 minute, adică mai puţin de 4 ore, dar acest lucru are un impact semnificativ asupra minimizării întreruperilor. Headwaters este, de asemenea, în tranziţie către un mediu de lucru bazat exclusiv pe rezultate, un program iniţiat la Best Buy acum câţiva ani, care le permite oamenilor să lucreze de oriunde, oricând şi oricât, atâta timp

cât munca lor este îndeplinită. Un astfel de model necesită stabilirea unor obiective, termene-limită şi responsabilităţi foarte clare, dovedindu-se oricum o bună tehnică de management, deşi toată lumea stă doar
în biroul său. Se pierde enorm de mult timp de lucru din cauza unor directive confuze, care apoi trebuie clarificate.

A doua strategie este minimizarea timpului disponibil pentru activităţile cu valoare mai mică. în acest sens, trebuie să-ţi stabileşti o limită rezonabilă a numărului total de ore pe care intenţionezi să le lucrezi. Trista Harris îşi propune 40 de ore. Harris Brooks, director general la Palo Pinto General Hospital, îşi propune să plece de la birou la ora 17:00 în fiecare zi, la fel şi Carol Fassbinder-Orth. John Anner, şef al East Meets West Foundation, pleacă la 17:30. O săptămână de 30 până la 50 de ore de muncă (sau maximum 60) este perfect rezonabilă, indiferent de funcţia ta.

Apoi, după ce îţi reduci orele de muncă, te angajezi să completezi intervale generoase de timp cu o muncă mai valoroasă. Trista Harris îşi rezervă intervalele de luni, miercuri şi vineri dimineaţa pentru a şi le dedica gândirii strategice. înainte de timpul programat pentru gândirea strategică, ea alege problema la care se va gândi şi îşi adună toată documentaţia. în aceste câteva ore, uşa biroului ei este închisă, nu îşi verifică e-mailul şi se gândeşte la noi strategii de strângere de fonduri, la tendinţele filantropice din următorii 10 ani sau la zonele în care Headwaters ar trebui să intre sau din care să iasă. Dacă lucrezi într-unul dintre acele birouri care au afişate calendare electronice comune în care oamenii îsi fixează şedinţe în orice moment aparent liber, ar trebui să-ţi marchezi intervalele de lucru dedicate unei munci mai valoroase ca fiind indisponibile. Dacă este ceva foarte important, oamenii te vor găsi până la urmă. Dar, de obicei, nu este.

Poţi face un pas mai departe programând anumite momente pentru „lucrările de mentenantă" care trebuie făcute. Harris îsi
J I
verifică e-mailul mai ales între orele 14:30 şi 15:30. îl verifică şi în alte momente pentru a vedea dacă a apărut ceva urgent, dar nu va răspunde decât mai târziu. O femeie pe care am întâlnit-o într-o tabără de creaţie nu cu mult timp în urmă mi-a spus că îşi programează un interval de timp vineri dimineaţa pentru a se ocupa de apelurile telefonice. Când cineva îi solicită timp, ea apelează la asistenta ei şi spune: „Trebuie să rezolvăm neapărat problema asta, ce zici de vineri?" Este un cod pentru ca asistenta să înţeleagă că problema respectivă nu este o prioritate principală pentru ea şi că poate încadra apelul în programul de vineri.

Există tot felul de alte modalităţi de a J minimiza activităţile care nu fac apel la competenţele tale de bază. Nu călători decât dacă trebuie. Sunt sigură că eşti o persoană plăcută, dar clienţii tăi probabil că nu vor să te vadă nici pe departe atât de des pe cât crezi, mai ales dacă îţi decontează transportul. Poate chiar îşi imaginează că te uiţi la filme în timpul zborului spre sediul lor, în loc să lucrezi la proiectul pe care ţi l-au încredinţat. încearcă teleconferinţa. Este ca şi cum ai fi în aceeaşi cameră cu cei aflaţi la celălalt capăt al mesei. Lucrează de acasă ori de câte ori poţi şi elimină tentaţia de a participa la o întâlnire nesemnificativă doar pentru că şeful tău este acolo şi se servesc gogoşi. De fapt, aşa cum au procedat John Anner şi East Meets West Foundation, încearcă să stabileşti o cultură în care fiecare şedinţă are un scop, o ordine de zi, un interval de timp extrem de limitat, un rezultat şi o tendinţă de a implica mai puţini oameni, nu mai mulţi. Schimbă-ţi mentalitatea. Nu ai fost invitat la şedinţă pentru că eşti important – ai fost invitat pentru că oamenii nu cred că ai altceva mai bun de făcut!

Acestea fiind spuse, ar trebui să încerci să găseşti echilibrul corect, astfel încât să nu investeşti prea puţin în lucrurile care contează cu adevărat. Uneori, în încercarea mea de a fi extrem de eficientă, nu petrec atât de mult timp cât ar trebui citind pentru a găsi idei pe care să le pot prezenta sau încercând să descopăr noi pieţe de desfacere, mai mari. Sar peste evenimentele din industrie, pentru că sunt timidă la petrecerile de tip cocktail, şi nu reuşesc să găsesc conferinţe care că ofere informaţii
suficient de utile pentru a justifica timpul dedicat lor. Amân să trimit e-mailuri de curtoazie altor scriitori şi editori cu care nu
9
am mai vorbit de ceva vreme. Apoi îmi programez 2 ore pentru a face lucruri de genul acesta sau pentru a mă prezenta la un prânz şi mă trezesc cu o oportunitate uimitoare, neprevăzută, pentru un nou proiect sau demers. Aşadar, încerc să fiu inteligentă în această privinţă, alegând câteva evenimente care par cele mai promiţătoare şi stabilindu-mi obiective: de exemplu, să fac cunoştinţă cu cinci persoane (mai multe detalii în acest sens în capitolul 5).

La fel, Harris încearcă să găsească timp pentru câteva lucruri care nu sunt extrem de eficiente, dar care contează. Pe termen lung, ea vrea să diversifice domeniul filantropiei, astfel că îşi rezervă timp să îndrume tinere sau persoane de culoare care o abordează pentru a discuta despre primul pas către un obiectiv sau către accesul într-o organizaţie, însă, deoarece s-a trezit răspunzând din nou şi din nou aceloraşi întrebări la aceste
9 *9*
interviuri informative, a creat un pliant pe care sunt enumerate resursele pe care le-ar putea studia oamenii mai întâi şi în care le solicită celor îndrumaţi să-i trimită în
J
prealabil întrebările sau lista persoanelor importante cu care le-ar putea facilita întâlniri. Această strategie menţine întâlnirile
concentrate pe modalităţile prin care Harris poate adăuga valoare şi reduce la minimum momentele când trebuie să spună ce fel de CV-uri caută fundaţiile.
J
EXTERNALIZEAZĂ. Dacă ai o asistentă profesionistă şi dedicată sau una pe care o împărţi cu încă una sau două persoane, este grozav. Dar cel mai bine este să-ţi găseşti una care este capabilă să rezolve nu doar activităţi administrative, ci excelează şi în rezolvarea problemelor – ca parte a responsabilităţilor prevăzute în fişa postului – şi consideră că este de datoria ei să te
9
ajute să avansezi profesional.

însă în economia de înaltă tehnologie de astăzi, care maximizează valoarea şi minimizează risipa, astfel de situaţii sunt mai rare decât înainte. Harris a avut o asistentă de acest fel. Apoi, femeia s-a mutat în India, iar Harris a hotărât să folosească fondurile eliberate pentru planificare, în loc să le dea pentru personal auxiliar. Când oamenilor le convine să utilizeze mesageria vocală, să ai pe cineva care să-ţi răspundă la telefon devine mai puţin important. Acum, toţi ne scriem singuri scrisorile. în orice caz, realitatea este că cea mai bună

externalizare nu presupune să scapi de munca pe care nu vrei s-o faci. Dacă este într-adevăr o muncă stupidă, atunci probabil n-ar trebui făcută deloc. Poate că procesele pot fi automatizate. De exemplu, acea responsabilitate cândva laborioasă a asistentei de a suna pentru a face rezervare la cină în ultimul moment este mult mai simplă în era rezervărilor online, când introduci ora, numărul persoanelor invitate la cină şi găseşti imediat ce local are locuri disponibile.

Externalizarea inteligentă înseamnă să-ţi aminteşti că „doar pentru că pot face ceva, nu înseamnă că trebuie să şi fac", după cum spune Harris. „Este foarte important să investeşti în dezvoltarea profesională a oamenilor." Dacă eşti la conducerea unei
9
fundaţii dedicate justiţiei, vei observa curând că există o mulţime de nedreptăţi şi modalităţi relativ uşoare de a le corecta, ceea ce duce la „moartea prin mii de oportunităţi". Pur şi simplu, nu le poţi accepta pe toate. Nu este vorba doar de a-ţi proteja viaţa personală, ci şi de a înţelege că nu vei investi în mod adecvat în activităţile importante din punct de vedere profesional dacă eşti ocupat cu alte lucruri.

în consecinţă, dacă vrei să profiţi la maximum de cele 168 de ore ale tale, ai nevoie de o echipă la birou şi de o echipă acasă, ambele concentrate pe competenţele lor de bază, astfel încât să te poţi concentra şi tu pe ale tale. în ceea ce priveşte munca, este posibil ca unii dintre aceşti oameni să lucreze pentru organizaţia ta, iar alţii nu. Ca
parte a misiunii sale de a diversifica universul fundaţiei, Harris a creat un blog intitulat „New Voices of Philanthropy"[3^], care este separat de Headwaters. A angajat ea însăşi pe cineva de la eLance pentru a proiecta website-ul. Apoi a angajat un asistent virtual pentru a se documenta în privinţa posturilor. Această externalizare îi lărgeşte raza de acţiune şi în acelaşi timp îi economiseşte timpul. Când Harris este invitată să vorbească la conferinţe la care nu
J
crede că ar fi cea mai potrivită persoană, ea recomandă uneori oameni din afara organizaţiei sale, care ar profita de această oportunitate. „Am o reţea foarte amplă de profesionişti", spune ea, iar crearea de oportunităţi pentru aceşti oameni duce la mai multă bunăvoinţă faţă de Headwaters şi faţă de ea însăşi.

Evident, Harris externalizează activităţi şi pentru personalul ei, cu scopul de a dezvolta abilităţile şi cunoştinţele oamenilor. în r f f f
calitate de preşedintă a fundaţiei, este invitată la numeroase întâlniri externe şi **f** evenimente ale comunităţii, care ar putea duce la proiecte grozave. Dar unele întâlniri abordează subiecte care sunt mai apropiate de portofoliile altor persoane, iar ea îşi doreşte ca membrii personalului său să se simtă pe deplin responsabili pentru munca lor. Aşadar, îi întreabă: „Există altcineva care ar putea fi mai potrivit?" Harris trimite doar
un membru al personalului şi încearcă să reziste tentaţiei de a participa la întâlniri sau la evenimente doar pentru că ar putea fi prezent un nume important sau pentru că ar putea face o treabă bună. în economie, legea avantajului comparativ afirmă că, chiar dacă una dintre părţile implicate într-o tranzacţie este mai bună în orice domeniu decât cealaltă parte, uneori este totuşi logic ca ambele părţi să se specializeze, deoarece timpul şi resursele vor fi întotdeauna limitate.

Interesant este faptul că Harris a implementat unele lecţii asemănătoare şi acasă, cu cei doi copii ai ei. în ziua în care am discutat, fiica ei de 10 ani îşi uitase temele acasă, situaţie care a ieşit la iveală la mult timp după ce se urcaseră în maşină şi se îndreptau spre şcoală. în trecut, Harris s- ar fi întors din drum şi ar fi condus 45 de
9
minute în plus, pentru a recupera tema. „Nu vreau să-mi văd copiii dezamăgiţi", spune ea, însă acum a hotărât că această experienţă ar reprezenta o bună oportunitate să-şi înveţe fiica să fie responsabilă şi să se descurce singură în munca ei, în loc să se bazeze pe mamă. Harris i-a propus fiicei sale s-o abordeze pe profesoară şi să găsească o soluţie. Această consiliere făcea apel la competenţele sale de bază ca mamă, mai degrabă decât la abilitatea nesemnificativă de a juca jocul „întoarce-te acasă şi adu-mi tema".

Sporeşte-ţi eficienţa devenind mai bun în ceea ce faci

Deşi vei câştiga multe ore preluând controlul asupra programului tău şi renunţând la activităţile care nu fac apel la competenţele tale de bază, pe termen lung, cel mai bun mod de a crea mai mult timp este să-ţi perfecţionezi măiestria profesională.

Nu-mi place ideea de a recompensa oamenii pentru „anii de experienţă", deoarece mulţi muncesc ani întregi la firme fără să se perfecţioneze. Totuşi, este destul de interesant să-ţi dai seama că, treptat, este posibil să devii mai bun în munca ta. Uneori te perfecţionezi în lucrurile mărunte care fac o mare diferenţă în productivitate, chiar dacă nu te-ai fi gândit niciodată la ele. Un bucătar care prăjeşte ouă nu le sparge niciodată decât sub forma unui cerc perfect. Când am început să scriu în mod profesionist, mi s-a repartizat un articol de 1 000 de cuvinte. Am scris o ciornă, am verificat numărul de cuvinte şi am văzut că erau 1 600 – foarte
9
dificil de tăiat fără a schimba esenţa articolului. După opt ani de experienţă editorială, acest lucru nu mi se mai întâmplă niciodată. Dacă am de scris un articol de 1 000 de cuvinte, numărul de cuvinte din prima mea ciornă va fi între 900 şi 1 100. Nu le
9
număr în timp ce scriu, doar simt cât pot să mă întind până la numărul maxim de cuvinte. Atunci când scriu cu atenţie, ştiu ce fel de eseu va corespunde acestei dimensiuni şi ştiu câtă muncă de documentare am de f realizat.

Unii oameni sunt în mod firesc mai buni la anumite activităţi decât alţii şi ar trebui să- ţi alegi activităţile compatibile cu treburile pe care le faci cel mai bine. însă doar pentru că faci lucrurile cel mai bine nu înseamnă că nu te poţi perfecţiona. Singurul mod în care se poate întâmpla acest lucru este prin „practica deliberată" concentrată, după acum arată în mod clar cartea lui Geoff Colvin, intitulată *Talent Is Overrated.*

Faci asta, spune Colvin, aprofundându-ţi măiestria şi studiind critic alte exemple din domeniu, pentru a învăţa tot ce poţi. îţi analizezi munca şi le ceri altora să o f analizeze, concentrându-te asupra punctelor slabe şi exersând iar şi iar, până când le îmbunătăţeşti. Trebuie să exersezi mult, indiferent de domeniu. Dacă vrei să ai o viată ***r*** personală – ceea ce ţi-aş recomanda –, atunci cea mai mare parte a orelor de muncă ar trebui concentrate pe esenţa măiestriei tale profesionale, fiecare sarcină fiind privită ca o şansă de perfecţionare.

în ultimul an, pe măsură ce scriam cartea *168 de ore,* am încercat să pun în aplicare aceste lecţii în viaţa mea. Acum îmi propun să citesc un roman pe lună, pe lângă lucrări de nonficţiune mai lungi, pentru a observa ce

anume funcţionează. Este reconfortant să ***r***
văd că până şi marii scriitori de limbă engleză au momentele lor jenante; mi-am dat seama că nu este important să fii perfect, ci să fii suficient de convingător pentru a compensa defectele. Am angajat consilieri editoriali pentru a-mi analiza textele. Eu însămi îmi analizez scrisul. Folosesc prea mult expresia „de fapt”? învăţ să trec peste ea şi s-o elimin în jumătate dintre cazuri. Scriu cât pot de mult, intenţionând să dedic scrisului mai mult de jumătate din programul meu de lucru. Dacă nu am un subiect anume, atunci postez pe blog, scriu în jurnal sau fac nişte schiţe pentru următorul meu episod de ficţiune. Toate aceste activităţi sunt utilizări mai bune ale timpului meu decât verificarea paginii de Facebook sau scrierea articolelor scurte pe subiecte care nu mă interesează.

Pe măsură ce te concentrezi pe perfecţionarea măiestriei tale profesionale, fă o listă cu semnele care îţi arată că evoluezi. Poate că multe dintre propunerile tale sunt acceptate, eliberându-ţi astfel ore întregi din zi pentru a te concentra asupra predării sau prinderii unor proiecte mai importante. Potenţialii clienţi te sună. Planificarea lecţiilor, a meniurilor sau a formatelor materialelor tipărite durează mai puţin timp. Ţi se pare că ai noroc mai des, pentru că îţi faci singur norocul. Atunci când aceste lucruri se întâmplă destul de des, ai puterea de a spune nu distragerilor. Iar când se întâmplă tot timpul – când eşti o maşină care funcţionează fără probleme atunci îţi poţi lansa cariera la următorul nivel.

Gestionează-ţi programul

„Lista celor 100 de visuri” acoperă ceea ce îţi doreşti în viaţa personală şi profesională. Acest capitol a analizat modul în care îţi poţi realiza obiectivele profesionale în intervalul orelor lucrătoare din cele 168 de ore ale tale. Unele obiective importante pot necesita zeci de ani, dar chiar şi acestea pot fi defalcate pe ore, adică aşa cum ne trăim viaţa. Pune-ţi următoarele întrebări:

- Ce vreau să realizez, din punct de vedere profesional, în anul următor?
- Respectiv, ce aş putea menţiona într- o analiză la sfârşitul anului sau într-o f scrisoare de Crăciun adresată familiei?
- Ce etape de acţiune vor necesita aceste obiective? Câte ore vor dura?
- Câte ore vreau să lucrez săptămânal? înmulţeşte această cifră cu 50, pentru a obţine un total aproximativ pe anul respectiv (între 1 500 şi 3 000 de ore, dacă lucrezi 30-60 de ore pe săptămână).
- Obiectivele mele sunt rezonabile în acest interval de timp?
- Unde îmi pot include aceste sarcini în programul de lucru?
- Ce responsabilităţi vreau să elimin dintre cele pe care le am la locul de muncă?
- Dintre acestea, ce activităţi pot ignora? Minimiza? Externaliza?
- Cum îmi pot perfecţiona măiestria profesională?

CÂTEVA SEMNE CĂ MI-AM PERFECŢIONAT MĂIESTRIA PROFESIONALĂ DE-A LUNGUL TIMPULUI:

1._____
2._____
3._____

• 5 •

Anatomia succesului în cariera

în cazul lui Leah Ingram, există două versiuni ale poveştii succesului în carieră.

Iat-o pe prima, genul de poveste pe care ai putea s-o auzi relatată la o petrecere de tip cocktail, despre norocul chior al unei femei. Acum câţiva ani, Ingram, soţul ei şi cele două fiice s-au mutat în casa visurilor ei: o casă albă în stil colonial, situată pe o stradă umbroasă din New Hope, Pennsylvania. Din păcate, din cauza costurilor de întreţinere şi a unor efecte întârziate ale creditului ipotecar făcut la ultima locuinţă, traiul în această casă de vis s-a dovedit mai scump decât îşi imaginase familia lui Ingram. Pe măsură ce condiţiile economice s-au înăsprit, ea a căutat modalităţi de a fi mai econoamă. A început să scrie pe blog despre aventurile membrilor familiei sale care-şi f spală rufele cu apă rece, îşi folosesc cârdurile de bibliotecă şi îsi fac f f cumpărăturile în magazine second-hand. în toamna anului 2008, când revista financiară americană *BusinessWeek* a hotărât să realizeze un articol de prima pagină intitulat „The New Age of Frugality”, un reporter a descoperit blogul lui Ingram şi a prezentat familia atrăgătoare a acesteia într-un reportaj foto. în scurt timp, lui Leah Ingram i s-a propus un contract pentru scrierea unei cărţi: volumul *Suddenly Frugal.* Pentru această scriitoare independentă cu vechime a fost o mare sansă în carieră.

f

Iată şi cea de-a doua versiune a poveştii. Nimic în legătură cu articolul de primă pagină din revista *BusinessWeek* sau contractul pentru carte n-a fost întâmplător.

În urmă cu câţiva ani, Ingram, care crease o nişă scriind despre bunele maniere şi căsătorii, şi-a spus că „dacă trebuie să mai scriu despre încă o nuntă, mă dau cu capul de pereţi”. Crescută într-o familie modestă şi trezindu-se la 40 de ani cu mai multe datorii decât şi-ar fi dorit, a hotărât ca noul domeniu în care voia să capete experienţă să fie traiul cu buget redus. „După ce am văzut atât de mulţi oameni care şi-au făcut un blog ce a devenit apoi carte, am cam renunţat la prudenţă, lăsându-mă în voia credinţei şi a destinului cu speranţa că acest lucru chiar va funcţiona.” S-a angajat să posteze pe noul ei blog despre viaţa modestă aproximativ 5 zile pe săptămână, în timp ce încerca să-şi sporească vizibilitatea în acest domeniu. Ştia că postările pe blog i-ar putea lua cu uşurinţă 5-10 ore din cele 168 de ore şi ar fi

9 1 9

neremunerate, dar, după cum a explicat mai târziu, „subiectul este important pentru mine, cred că este oportun şi va duce la scrierea unei cărţi, deci, la naiba!”.

La început, lucrurile au mers ca pe roate. Leah Ingram a întâlnit un „agent important” la o conferinţă de jurnalism de la începutul anului 2007. Ulterior, i-a adresat o întrebare despre ideea ei de carte, care la acea vreme era axată pe economisirea de bani în timp ce duci o viaţă ce protejează mediul. Lui i-a plăcut conceptul şi a fost de acord să o preia. Dar când agentul a propus ideea către edituri tot restul anului 2007, nu a reuşit să

9 9

facă „nimic, nimic, nimic cu ea. (...) Am ratat şansa. Am pierdut oportunitatea”. Agentul apelase la toate listele de edituri, însă a fost respins de fiecare dată. Aşa că Ingram a continuat să-şi facă timp pentru a scrie pe blog despre traiul modest, printre alte activităţi care o ajutau să-şi plătească facturile.
Uneori se întreba dacă merită investiţia. *r*
Dar după un an de postare perseverentă, 5 zile pe săptămână, şi de promovare a blogului ei prin intermediul diverselor reţele de socializare, oamenii au început să o remarce. Economia s-a prăbuşit. Agenţiile de presă doreau exemple de familii modeste. Unii reporteri au găsit-o pe Ingram, iar pe alţii i-a găsit ea răspunzând la întrebările serviciului „Help a Reporter Out” (o listă de e- mailuri pe care am folosit-o şi eu pentru a descoperi „oameni adevăraţi” – inclusiv pentru această carte). Leah Ingram a început să dea interviuri. Colgate-Palmolive, compania de bunuri de larg consum, a contactat-o pentru realizarea unei transmisii media prin satelit de Ziua Pământului, în calitate de „Mama Eco”, remunerând-o cu o sumă de cinci cifre pentru, practic, o zi de muncă. „începusem să am sentimentul că
aceste postări pe blog ar putea duce, într- adevăr, la ceva”, spune ea.

în septembrie 2008, Steve Hamm, reporter la *Business Week,* a postat o întrebare pe site-ul „Help a Reporter Out”, precizând că este în căutarea unor oameni care au început recent să trăiască modest pentru a-i prezenta. Ingram i-a trimis povestea ei de viaţă şi un link către blogul personal, care, până în acel moment, era suficient de bine conturat pentru ca Hamm să-şi dea seama că femeia poate vorbi coerent în faţa reporterilor şi a camerelor de filmat, că se află destul de aproape de New York pentru a o vizita, dar nu în New York (reporterii publicaţiilor naţionale nu vor niciodată să scrie despre newyorkezi), că arată acceptabil pentru a apărea într-o revistă şi că făcuse progrese în ceea ce priveşte reducerea datoriilor (plătise anticipat un credit pentru maşina de 20 000 de dolari). Hamm a sunat-o, apoi s-a dus personal să-i intervieveze familia. Colegii săi au ajuns la casa din New Hope pentru a face fotografii şi videoclipuri pentru website-ul *BusinessWeek.* Când am deschis numărul din 8 octombrie al revistei *BusinessWeek* la articolul de primă pagină, „The New Age of Frugality”, apăreau acolo Ingram, soţul ei, copiii şi câinele lor.

Nu am fost singura care a citit articolul. La fel a făcut şi un editor de la Workman
I
Publishing, căruia i-a plăcut conceptul şi a întrebat-o pe Ingram dacă are o propunere de carte. „Ei bine, e amuzant că mă întrebi.” Ingram şi-a reînnoit propunerea anterioară, înclinând mai mult spre partea modestă a traiului şi mai puţin spre cea ecologică. Din păcate, editorul de la Workman nu a reuşit să convingă comitetul editorial de ideea cărţii respective. Dar agentul lui Ingram a împins-o să facă propuneri altor edituri, cu cartea sub alt titlu şi cu o nouă perspectivă. în noiembrie 2008, a trimis-o diverselor edituri. Pentru a nu se mai gândi la ceea ce credea că urma să fie o nouă rundă de respingeri, Ingram a elaborat în ianuarie 2009 o schiţă de roman dedicat tinerilor adulţi, de 58 000 de cuvinte. Doar în ianuarie. Serios. Dar, în cele din urmă, toate lucrurile au mers bine. Până la sfârşitul lunii, primise deja o ofertă de la Adams Media. „Nu era o ofertă uriaşă, dar era o ofertă”, spune ea. După aproape doi ani de muncă zilnică, Ingram a putut începe să-şi scrie cartea în acest nou domeniu de
I
cunoaştere şi şi-a putut duce cariera la următorul nivel.

Poate că, la fel ca Leah Ingram, simţi şi tu că viaţa şi cariera ta se află într-un moment de cotitură. Ştii că eşti la locul de muncă *t 9*
potrivit sau, cel puţin, eşti pe aproape. Ai preluat controlul asupra programului tău şi ai exclus cât mai multe activităţi care nu făceau apel la competenţele tale de bază.
Te-ai angajat să te concentrezi pe „exersarea permanentă, în mod deliberat”[151] a măiestriei tale profesionale pentru o vreme, poate chiar pentru cele 10 000 de ore necesare ca să concurezi la nivel mondial. Şi acum ce urmează? Cum înregistrezi un succes?

Povestea de viaţă a lui Ingram – cel puţin a doua versiune – este tipică pentru acest gen de istorisiri, în sensul că presupune o cantitate masivă de muncă de pregătire neobservată sau neremunerată şi

9 valorificarea la maximum a şanselor atunci
9
când acestea apar. Pe de altă parte, cred că povestea ei oferă şi multe motive de optimism, în contextul înţelegerii modului de alocare a celor 168 de ore ale noastre, pentru a profita la maximum de viaţă. Deşi Ingram a muncit din greu, cu siguranţă, ea nu a trebuit să se transforme într-un pustnic pentru a-şi împlini visul. A făcut acest lucru în timp ce primea sume de şase cifre pentru alte proiecte – ceea ce, în calitate de colegă liber- profesionistă într-ale scrisului, pot confirma că este dificil. A reuşit în timp ce-şi găsea timp pentru a scrie un roman, pentru a-şi plimba câinele o oră în fiecare dimineaţă, pentru a fi statisticianul echipei de baschet a fiicei sale şi pentru a găti cina familiei sale în majoritatea zilelor.

Am considerat acest exemplu încurajator, deoarece povestea ei de viaţă nu se potriveşte cu mitul cultural predominant
conform căruia realizarea unor lucruri noi şi ***9*** importante în carieră va intra neapărat în conflict cu o viaţă personală împlinită. Deşi poate că nu acesta este mesajul întregii literaturi despre echilibrul dintre muncă şi viaţa personală, el este asemănător. în lucrarea *Womenomics* din 2009, Claire Shipman şi Katty Kay scriau că „ne ofeream reciproc sfaturi personale privind refuzul locurilor bune de muncă şi vor evita
9
promovările tentante care ar putea afecta echilibrul greu câştigat în viaţa noastră de zi cu zi”—. în prezent, nu mai poţi deschide publicaţii de afaceri fără a citi poveşti incitante despre companii care le permit oamenilor să „retrogradeze” sau să facă mişcări laterale în carieră, sau despre universităţi care amână deciziile de
9
titularizare după ce angajaţi! fac copii şi altele asemenea, totul în numele echilibrului dintre muncă şi viaţa personală. Nu este nimic în neregulă cu aceste idei. în multe cazuri, sunt chiar bune. Cu siguranţă, sunt mai bune pentru economie şi pentru oameni în general decât ideea că munca trebuie să-ţi ocupe 100% din timp sau 0% din timp. Dar, aşa cum am văzut în capitolele anterioare, munca rareori consumă 100% din timpul unei persoane, chiar dacă oamenii aşa consideră. O viaţă personală împlinită – aşa cum vom vedea în următoarele capitole – nu solicită 100% din timpul nimănui.

Aşadar, deşi cred că programele de echilibru dintre muncă şi viaţa personală sunt grozave, nu sunt de acord cu presupunerea inerentă a unora dintre ele, că este imposibil să-ţi creezi o carieră în timp ce întreţii o viaţă personală intensă, care implică creşterea mai multor copii şi/sau participarea la activităţi solicitante de pregătire fizică, voluntariat sau alte pasiuni. Este

posibil să-ţi dezvolţi cariera în timp ce investeşti şi în alte domenii ale vieţii tale. Nu este *uşor,* cu siguranţă nu la fel de uşor ca situaţia în care ti-ai externaliza 100% din viaţa personală către partener sau ca situaţia în care ti-ai distruge sănătatea şi relaţiile din cauza concepţiei greşite că asta este ce se cere pentru „arta" ta. Dar, întrucât aceste acţiuni au propriile consecinţe pe termen lung, oamenii care doresc să profite la maximum de cele 168 de ore urmează o formulă uşor diferită pentru a înregistra succese în carieră decât cea pe care o consideră necesară naraţiunea culturală predominantă – cea a pustnicului.

Aceasta este anatomia succesului pentru oamenii ocupaţi şi echilibraţi:

Află cum arată următorul nivel;

înţelege parametrii şi factorii de control;

Lucrează până când îţi scade randamentul;

Vinde o poveste bună;

Fii deschis la posibilităţi şi planifică-ţi oportunităţi;

Fii gata să te laşi dus de val.

Află cum arată următorul nivel

înainte să înceapă postările pe blog, Leah Ingram şi-a dat seama cum ar arăta următorul nivel al carierei sale. Va fi considerată o expertă în traiul modest, având ca subspecialitate reducerea risipei, şi va scrie o carte pe această temă. După ce a realizat acest lucru, scopul ei a fost să devină gazda unui reality-show dedicat traiului modest sau transformărilor cu puţine resurse.

Cum ar arăta următorul nivel pentru tine? Probabil deja te-ai gândit la această întrebare în timp ce citeai secţiunea „Gestionează-ţi programul" din capitolul 4, dar dacă nu ai făcut-o, rezervă-ţi cel puţin o jumătate de oră pentru a visa de mai multe ori cu ochii deschişi, în următoarele câteva săptămâni. Gândeşte-te la întrebare în timp ce mergi spre locul de muncă sau în timpul joggingului. încearcă să-ţi imaginezi cât mai exact următorul nivel. Poate că lucrezi într-o organizaţie în care următorul nivel este clar: să devii partener, să fii promovat în funcţia de vicepreşedinte sau să devii profesor titular. Poate conduci o organizaţie mică, dar ţi-ai dori să conduci una mai mare. Poate că eşti proprietarul unei întreprinderi mici şi vrei să-ţi sporeşti veniturile. Notează-ţi exact la ce cifră vrei să ajungi. Am participat recent la un concurs American Express pentru femeile de afaceri—, unde antreprenoarele trebuiau să-şi declare încasările în faţa unui juriu şi să se angajeze public să-şi sporească veniturile, la 250 000 de dolari, 500 000 sau 1 milion de dolari. American Express avea un motiv foarte concret pentru a le cere femeilor de afaceri să procedeze astfel. Odată ce îţi imaginezi un rezultat, devine mai uşor să îţi concentrezi toate eforturile pentru a-l îndeplini (şi, evident, afacerile care câştigă 1 milion de dolari primesc mai mult pe cârdurile lor AmEx decât cele care aduc 100 000 de dolari).

Simte-te liber să ţinteşti cât mai sus. Puţine riscuri calculate se termină într-un J dezastru, în schimb, orice investiţie într-un proiect care te interesează profund este posibil să genereze profit. Chiar dacă un proprietar de afacere de 100 000 de dolari urmăreşte să câştige 1 milion de dolari şi nu reuşeşte, atâta timp cât nu a pariat întreaga afacere, câştigarea sumei de 200 000 de dolari reprezintă un frumos premiu de consolare.

Un alt sfat pentru a avea mai multe şanse de reuşită: comportă-te, pe cât posibil, de parcă atingerea următorului nivel ar fi realizată. Interactionează cu clientii tăi în modul colegial în care ar face-o un partener. Consideră-te un expert în traiul modest; ai încredere că timpul tău merită preţul pe care ai vrea să-l obţii pentru fiecare oră lucrată. O mare parte din viaţă depinde de felul în care ţi-o imaginezi. Dacă vrei ca alţii să creadă că ai succes, te ajută să crezi şi tu acest lucru.

înţelege parametrii şi factorii de control

Pentru a convinge o editură să semneze un contract de drepturi de autor pentru cartea ei, Ingram ştia că are nevoie de un agent literar, de o propunere de carte şi de un plan economic, astfel încât cineva să o publice. în momentul în care Adams Media a cumpărat *Suddenly Frugal,* ea atingea pe blog un trafic de maxim 5 000 de vizitatori, o promisiune promoţională cu RecycleBank – o firmă care distribuie coşuri de reciclare inteligente la nivel naţional şi recompensează reciclatorii cu puncte la diverse campanii –, plus capacitatea ei dovedită de a atrage publicitate, după cum reieşea din articolul publicat în *BusinessWeek.*

Cu alte cuvinte, Ingram îi putea demonstra unui editor că a-i acorda o sansă nu ar însemna un risc mare.

Odată ce ştii cum arată următorul nivel al carierei tale, trebuie, de asemenea, să identifici care sunt parametrii şi factorii de control. Uneori, organizaţiile mediatizează aceste standarde sau sunt destul de consecvente în luarea deciziilor. Carol Fassbinder-Orth, profesoară la Universitatea Creighton, al cărei profil l-am schiţat în capitolul 4, ştie că pentru a obţine titularizarea are nevoie de 3-5 articole publicate în reviste importante, plus un anumit număr de finanţări. Dacă îşi propune să ajungă la nivelul superior, sau chiar mai sus, ea va şti ce şanse de reuşită are.

Chiar dacă aceste standarde nu sunt făcute publice sau evidente, tot îţi poţi da seama de ele. întreabă mai multe persoane care au atins nivelul dorit. Ce cred ele că a contat? Cine a luat de fapt decizia? La ce se raportează aceşti factori de control? Răspunsul s-ar putea să te surprindă. Mulţi oameni cred că, dacă îndeplinesc calm şi perseverent responsabilităţile prevăzute de fişa postului lor, venind devreme şi rămânând până târziu la locul de muncă, vor fi recompensaţi. Acest lucru nu este neapărat adevărat. Adesea, ai nevoie de un om puternic (sau chiar doi, trei) care să înţeleagă că organizaţia nu va funcţiona fără tine şi, în consecinţă, să discute în mod repetat şi insistent la masa negocierilor, în timpul şedinţelor de luare a deciziilor, pentru a obţine ceea ce vrea. Dacă te gândeşti serios să avansezi în carieră, nu ar trebui să-ţi fie greu să găseşti doi sau trei membri seniori în organizaţia sau în domeniul tău, care te simpatizează sincer. Dar este responsabilitatea ta să-i cauţi. Găseşte oamenii care ar putea să-ţi împărtăşească atitudinea generală fată de viată şi stabileşte ocazii de a lucra cu ei. Este, de asemenea, responsabilitatea ta să le oferi acestor persoane un palmares al rezultatelor pe care să le poată etala în timp ce se impun la masa negocierilor.

Cum ar trebui să arate palmaresul? Acest lucru diferă în funcţie de domeniul de activitate. în carierele creative sau în cele bazate pe cunoaştere, ai adesea nevoie de un portofoliu care îţi demonstrează aptitudinile. Din nefericire, mulţi oameni – şi mai ales tinerii ieşiţi recent de pe băncile şcolii, unde nu se ocupau niciodată de niciun proiect care nu le-a fost atribuit – au impresia că trebuie să aştepte ca cineva să le dea ocazia să creeze. în domenii intens reglementate, această situaţie poate fi adevărată, dar de multe ori nu este. Recent, la o conferinţă, o tânără care dorea să facă o carieră în relaţii publice m-a întrebat cum ar putea arăta rezultate, deşi nu mai lucrase niciodată în domeniu. întrucât avea idee despre ce înseamnă relaţiile publice, i-am sugerat să găsească pe cineva care are nevoie de ajutor – un artist muritor de foame sau o mică organizaţie nonprofit – şi să facă muncă de voluntariat pentru a crea o
campanie publicitară. Nu ai nevoie de licenţă pentru a face PR; în cazul în care comunicatele ei de presă sau evenimentele ei ar obţine acoperire media, ea ar avea un portofoliu la fel de impresionant ca o persoană cu mai multă experienţă.
Un lucru de care trebuie să tii cont atunci *r*
când îţi construieşti palmaresul este că oamenilor din aproape toate domeniile de activitate le plac cifrele, pentru că impresiile sunt neclare. Cifrele, chiar şi atunci când le utilizezi excesiv, par să ofere dovezi obiective pentru subiectul tău. Ele îi conving pe oameni acolo unde cuvintele nu reusesc. Ar trebui să foloseşti acest lucru în avantajul tău.
Deşi unii oameni activează în industrii *t*
sau la locuri de muncă ce fac mai uşoară identificarea cifrelor – de exemplu, un agent de strângere de fonduri a sporit în mod evident bugetul unei organizaţii cu 1 milion de dolari –, faptul că slujba ta nu se bazează pe cifre nu contează. Găseşte-le. Urmăreşte- le. Creează situaţii în care vor apărea cifre. Fă-le să arate bine. Corul în care cânt, Young New Yorkers' Chorus, avea impresia că ne adresăm unui public tânăr, format din oameni care în general nu sunt susţinători ai muzicii clasice. Dar, pentru a ne asigura, am făcut un sondaj şi am insistat să fie completat de toţi spectatorii veniţi la unul dintre concertele noastre. Astfel am aflat că 80% din publicul nostru avea vârsta cuprinsă între 25 şi 35 de ani, iar cei mai mulţi nu frecventau alte concerte de muzică clasică. Faptul că am putut cita această statistică ne- a ajutat în ceea ce priveşte atragerea de donatori şi cererile de finanţare.

Pentru a evidenţia cifrele, este util să ai şi câteva mărturii care să-ţi însoţească palmaresul. Imaginează-ţi propria carieră ca pe un film. Cine ar scrie reclamele de pe afiş? Ce ţi-ai dori să exprime? Dacă lucrezi într-o funcţie publică, de exemplu, eşti un consilier local, s-ar putea să primeşti e- mailuri spontane de la fani. Dar, în cele mai multe domenii de activitate, va trebui să te obişnuieşti să le ceri oamenilor cu care lucrezi să scrie scurte comentarii pentru uzul personal, în care să precizeze de ce anume eşti atât de minunat.

Ca o paranteză, este extraordinar să reciteşti aceste mărturii atunci când treci prin momente dificile în viaţă şi în carieră.

Lucrează până când îţi scade randamentul

Nu cred c-ar trebui să fie o surpriză faptul că înregistrarea unui succes în carieră îţi va cere să lucrezi din greu. Ingram a petrecut doi ani dedicându-şi timp, în fiecare zi, pentru a pune bazele devenirii unei experte în traiul modest. Sunt multe de spus despre munca eficientă. Dar există ceva de spus şi despre volumul
mare de ore. Deşi ştiu că acest lucru este o I >
erezie pentru o carte de management al timpului, pentru unii oameni, să lucreze mai mult – cel puţin până la punctul în care orele suplimentare nu-i ma ajută prea mult – ar putea fi cheia avansării în carieră şi i-ar putea ajuta astfel încât toate compartimentele vieţii să funcţioneze mai bine.

Iată ce vreau să spun. O mare parte din literatura de specialitate dedicată echilibrului dintre muncă şi viaţa personală, sau despre managementul timpului – scrisă inclusiv de experţi pe care îi admir – abordează această problemă din perspectiva faptului că „munca" te împiedică să ai o viaţă personală. Lasă la o parte faptul că, în timp ce scriu această carte, în vara anului 2009, săptămâna de lucru a unui american obişnuit s-a redus la 33 de ore[154] şi că, aşa cum am remarcat deja de multe ori, majoritatea oamenilor care susţin că lucrează 80 de ore
9
pe săptămână se înşală. Cu toate acestea, ne simţim suprasolicitaţi şi astfel, pentru a pune lucrurile cap la cap, literatura dedicată echilibrului dintre muncă şi viaţa personală ne învaţă să negociem o modalitate de a ne schimba programul de lucru. Sunt o mare fană a flexibilităţii şi a muncii de acasă, dar un număr tot mai mare de femei consideră că o ajustare încă şi mai mare – un program de lucru cu jumătate de normă – reprezintă cheia pentru „a avea totul". (Foarte puţini
bărbaţi lucrează cu jumătate de normă de bunăvoie.) Un sondaj realizat de Pew Research Center[1^5] a descoperit că, între 1997 şi 2007, proporţia mamelor care lucrau, care aveau copii sub 18 ani şi care afirmau că programul de lucru cu normă întreagă este cea mai bună soluţie pentru ele a scăzut de la 32 la 21%, iar proporţia celor care afirmau că programul de lucru cu jumătate de normă este ideal a crescut de la 48 la 60%. (Interesant este faptul că aproximativ 16% dintre mamele casnice au declarat că programul de lucru cu normă întreagă ar fi ideal, iar 33% au declarat că programul de lucru cu jumătate de normă ar fi ideal, ceea ce înseamnă că, deşi peste 80% dintre mamele care muncesc îsi doresc să
I
fie în câmpul muncii, doar jumătate dintre cele care stau acasă îşi preferă statutul respectiv.)

Nu sunt surprinsă de aceste cifre. Dar îmi fac griji că această percepţie larg răspândită – şi aş spune inexactă – potrivit căreia programul de lucru cu normă întreagă şi viaţa personală sunt invariabil în conflict duce la unele compromisuri inutile, care de multe ori îţi limitează cariera. Dacă te gândeşti serios să avansezi în carieră, există într-adevăr o limită a numărului minim de ore lucrate, dar nu pentru că trebuie să-ţi impresionezi şeful sau să-l împiedici să te considere „genul mămos". în prezent, mulţi
dintre noi nu avem şefi pe care dăm vina. Există însă anumite principii economice care limitează eficienţa muncii cu jumătate de normă.

Economiştii vorbesc adesea despre „randamentul la scară", ceea ce înseamnă, în principiu, cât de multe beneficii suplimentare obţii din contribuţii suplimentare. Deoarece majoritatea activităţilor implică costuri iniţiale, există adesea randamente crescânde până la un punct optim. După aceea, randamentul scade, deoarece cererea nu este infinită, iar contribuţiile pot fi mai profitabile dacă sunt folosite pentru alte lucruri. De exemplu, este la fel de uşor să pregăteşti o tavă de negrese şi să pregăteşti o singură negresă, iar dacă ai copii, aceştia vor consuma cu siguranţă toată acea primă duzină. însă dacă pregăteşti o duzină de tăvi de

negrese, nu vei mai avea loc în frigider, iar membrii familiei tale se vor sătura de atât de multe prăjituri şi vor începe să tânjească după fructe. Negresele se vor învechi şi va trebui să le arunci, ceea ce înseamnă că ouăle pe care le-ai folosit pentru ultimele tăvi ar fi fost utilizate mai rentabil la micul-dejun.

La fel se întâmplă şi cu orele de muncă. Pentru a lucra o oră, trebuie să ajungi la locul de muncă şi – chiar dacă lucrezi de acasă -

să-ţi dai seama ce ar trebui să faci şi să abordezi problema. Toate aceste acţiuni implică efort, ceea ce înseamnă că, dacă ai

lucra doar o oră pe săptămână, n-ai obţine mare lucru. Dar a doua, a treia şi a patra oră de lucru sunt mai eficiente. Fiecare oră are beneficii suplimentare pe măsură ce derulezi proiecte, îţi intri în ritm sau începi să cauţi noi oportunităţi. La un moment dat însă, aceste beneficii încetează să se acumuleze pentru că îţi pierzi intensitatea, dar până în acel moment, fiecare oră suplimentară poate genera un câştig uriaş. Şi, din păcate, din mai multe motive, inclusiv presupuneri culturale, procrastinare şi distrageri ale atenţiei la locul de muncă, mulţi oameni cărora altfel le place munca se opresc înainte de a ajunge la acel punct.

Săptămâna de lucru ideală pentru a simţi că ajungi la un rezultat variază. Având în vedere că majoritatea covârşitoare a angajaţilor totalizează mai puţin de 60 de ore de muncă pe săptămână, aş paria că punctul de randament descrescător este în general mai mic. Aceasta este, cu siguranţă, impresia pe care am obţinut-o vizitând sau intervievând unele persoane care lucrează în locuri de muncă disfuncţionale, unde poţi sta până seara la ora 20:00, iar oamenii sunt în mod clar setaţi pe modul de relaxare – trag de timp comandând mâncare, pălăvrăgind, rătăcind pe holuri, dar nu se duc acasă, deoarece cultura locului de muncă afirmă că succesul profesional înseamnă să rămâi până târziu peste program. în cazul meu, punctul în care îmi scade randamentul este de 45-50 de ore pe săptămână, ceea ce reprezintă o limită superioară şi este o funcţie a refuzului meu încăpăţânat de a mă specializa. Mulţi alţii se descurcă mai bine cu mai puţine ore de muncă pe săptămână. Dar discutând cu sute de oameni despre carierele lor, pentru a realiza această carte şi pentru alte proiecte, am aflat că în majoritatea domeniilor de activitate este foarte dificil să ajungi la acest impuls de a merge înainte – de a te perfecţiona în meseria ta, de a căuta noi oportunităţi şi de a-ţi face un nume – dacă lucrezi mai puţin de 30 din cele 168 de ore ale tale.

Acest număr înseamnă de fapt foarte mult, deoarece acestea sunt ore reale – nu ore de pierdut vremea pălăvrăgind, ore în care dai telefoane inutile sau răspunzi unor e-mailuri pe care nu era nevoie să le citeşti. Bănuiesc că există un motiv pentru care Michael Bloomberg, primar al New Yorkului, insistă să le spună absolvenţilor, în discursul său de la început de an: „Nu strică niciodată să fii primul care vine dimineaţa la locul de muncă şi ultimul care pleacă.”— Acesta reprezintă singurul mod în care poţi înregistra 30 de ore de muncă reală în unele birouri! Oamenii te întrerup toată ziua sau îţi amâni cea mai importantă muncă până la ora 17:00, după care, în sfârşit, te apuci serios de treabă. Poate că ai rămas la birou până la ora 22:00, dar ai lucrat cu adevărat doar 5 ore. O săptămână de lucru de 60 de ore poate conţine cu uşurinţă doar 25 de ore de muncă efectivă, dacă nu eşti atent.

Şi, de fapt, asta este problema. Majoritatea oamenilor nu sunt atenţi. Doar câţiva sunt hipervigilenţi şi se pot descurca cu mai puţin. Dar dacă lucrezi doar 20 de ore pe săptămână şi încerci să-ţi creezi o carieră impresionantă, aceste ore nu au cum să semene cu nimic din ceea ce alţii consideră a fi muncă. O simplă distragere a atenţiei din cauza unui telefon, o pagină de internei care se încarcă greu sau o imprimantă defectă îţi pot dezechilibra întreaga săptămână de muncă. Fiecare minut trebuie planificat şi ocupat cu ceva, astfel încât nu doar să faci ceea ce ai de făcut în orele de program, ci şi să planifici, să prospectezi şi să socializezi ocazional „ineficient”, pentru a găsi oportunităţi în viitor. Leah Ingram încearcă să-şi limiteze săptămâna de lucru la timpul cât copiii ei sunt la şcoală, ceea ce îi lasă 25 de ore, dacă scazi ora pe care şi-o petrece plimbându-şi câinele în pas vioi în fiecare dimineaţă. Pentru a-şi încadra cea mai mare parte a muncii în acel interval, ea porneşte adesea cronometrul de bucătărie pentru 30 minute şi lucrează cu viteza turbo. Când

sună cronometrul, Ingram îşi ridică privirea pentru a respira sau a merge la toaletă, apoi îşi continuă munca pe parcursul mai multor

sprinturi în timpul zilei. în aceste ore, nu există nicio pauză. Există puţin timp alocat verificării e-mailului. Acest lucru explică de ce, atunci când am cunoscut-o în urmă cu câţiva ani, după ce îşi asumase un proiect de editare a unei reviste de educaţie şi îmi încredinţase câteva articole, o mare parte dintre e-mailurile pe care mi le trimitea erau expediate la orele 21:36, 19:09 sau 20:32. Aceste reprize alocate e-mailului însumau probabil o oră pe zi sau 5 ore pe săptămână, ceea ce ne aduce la totalul de 30 de ore muncite.

Acum, în majoritatea cărţilor dedicate echilibrului dintre muncă şi viaţa personală, să lucrezi la ora 21:36 intră în categoria „poveştilor de groază”. Dar niciun şef nu o obliga pe Ingram să răspundă seara la e- mailuri. La fel ca mine, ea lucrează pentru sine. Dacă ar fi vrut să lucreze mai puţine ore, ar fi putut cu uşurinţă să nu mai posteze pe blog. Dar dacă n-ar fi lucrat acele ore suplimentare – ore cu randament sporit –, atunci nu şi-ar fi vândut cartea. Şi, în general, ar fi fost o persoană mai puţin fericită în viaţă dacă n-ar fi înregistrat acel succes. Atunci când oamenii simt că avansează la locul de muncă, capătă mai mult elan pentru restul celor 168 de ore pe care le au la dispoziţie. Şi asta înseamnă să fie mult mai prezenţi pentru familiile lor şi să se uite mai puţin la televizor.

Dacă nu eşti convins de acest argument neclar conform căruia mai multă muncă îti ajută uneori viaţa personală, pe lângă carieră, atunci dă-mi voie să apelez la cifre.

Lucrând cele 30-60 de ore pe săptămână pe care majoritatea oamenilor le consideră necesare pentru a înregistra un succes în carieră, tot îţi mai rămâne mult timp pentru alte lucruri. Dacă lucrezi 60 de ore pe săptămână şi dormi 8 ore pe noapte, îţi rămân 52 de ore pe săptămână, sau aproape 7,5 ore pe zi, pentru alte lucruri. O săptămână cu 50 de ore de muncă îţi lasă libere 62 de ore, adică aproximativ 9 ore pe zi, iar o săptămână de muncă de 40 de ore îţi lasă libere *ni* de ore, sau mai mult de 10 pe zi.

Asta înseamnă mult timp. Atât de mult, încât nu ţi-e clar unde este „echilibrul” dintre a lucra pentru salariu doar 20 de ore şi, astfel, a avea la dispoziţie 92 de ore nelucrătoare pentru a le umple cu alte lucruri. Aşa cum mai mulţi dintre oamenii pe care ţi i-am prezentat în capitolul 4 au descoperit că îşi pot impune să fie mult mai eficienţi la locul de muncă prin limitarea numărului total de ore de lucru, cred că şi

limitarea totalului orelor tale nelucrătoare impune anumite standarde de eficienţă, mai ales în

ceea ce priveşte activităţile gospodăreşti. Mai multe despre acest subiect în următoarele capitole, dar este
suficient să spun că, dacă te gândeşti în contextul unei săptămâni de 168 de ore, o săptămână de lucru de 40 de ore se apropie mult mai mult de atingerea echilibrului dintre muncă şi viaţa personală decât, să zicem, una de 15 ore.

Aşadar, dacă într-adevăr doreşti să-ţi propulsezi cariera la următorul nivel, analizează-ţi bine orele de lucru din jurnalul pe care l-ai ţinut în capitolul 2. îţi petreci suficient timp concentrându-te pe dezvoltarea măiestriei profesionale?

Dacă adunând sincer numărul total de ore săptămânale obţii aproximativ 30, dar simţi că nu ai timp să planifici şi să-ţi cauţi oportunităţi, vezi dacă poţi adăuga una sau două ore concentrate pe zi. Poţi face acest lucru fie prin renunţarea la activităţile care nu fac apel la competenţele tale de bază, dar care sunt incluse în programul de la locul de muncă, fie prin programarea unei reprize atunci când copiii merg la culcare sau în timpul activităţilor lor de weekend.

O altă soluţie: schimbă cu partenerul de viaţă intervalul de responsabilitate a îngrijirii copiilor, sau câştigă câteva ore apelând la profesionişti în acest domeniu. Dacă alegi servicii de îngrijire de înaltă calitate şi intenţionezi într-adevăr să fii alături de copiii tăi în timpul pe care nu ţi-l petreci lucrând, atunci copiilor tăi s-ar putea să le placă această varietate. E posibil să fii surprins de
cât de repede vei recupera această investiţie. Lyn Franklin Hoyt din Nashville, Tennessee, este coproprietară a afacerii Berkeley Tandem, care proiectează şi vinde panouri de recunoaştere, cum ar fi plăcuţele de perete cu angajatul lunii. Când am vorbit prima dată în 2008, Lyn apela aproximativ 20 de ore pe săptămână la profesionişti în domeniul îngrijirii copiilor, aşadar, acesta era numărul orelor pe care le lucra. Când am vorbit din nou la începutul anului 2009, ea adăugase mai multe ore în care apela la profesionişti în domeniul îngrijirii copiilor, astfel că reuşea să lucreze 30 de ore pe săptămână în mod constant. Rezultatul final? Veniturile afacerii Berkeley Tandem au crescut cu 30% de când Lyn Franklin Hoyt a început să-şi aloce timpul de lucru suplimentar.

Vinde o poveste bună

în această eră competitivă, toată lumea ştie că trebuie să fii „brandul pe nume Tu” (aşa cum anunţa Tom Peters în 1997, într-un articol de pe prima pagină a revistei *Fast Company)* pentru a avea o şansă la o carieră consecventă, care nu va fi externalizată în India. Şi astfel, blogurile de afaceri au sfaturi despre brandingul personal – ideea de a crea şi a comercializa o imagine care te va însoţi în carieră. în 2009, când scriu această carte,
toţi mentorii spirituali sunt de acord c-ar trebui să te autopromovezi prin intermediul reţelelor de socializare, precum Facebook, Twitter şi Linkedln. Acesta este, probabil, un sfat înţelept şi sunt sigură că voi fi vizibilă pe toate aceste trei platforme atunci când cartea mea va fi publicată.

Dar lumea electronică se schimbă rapid, aşa că, în loc să creez o metodă care se va demoda peste 10 luni, vreau să vorbesc mai mult despre filozofia brandingului personal şi despre ce ar trebui şi n-ar trebui să însemne ea. Mare parte din acest lucru se reduce la faptul că oamenii sunt avizi de poveşti de viaţă autentice. încă din vremurile preistorice, când se adunau în jurul focului, oamenii manifestau o dorinţă profundă pentru poveşti, iar în prezent, mai ales în mijlocul informaţiilor haotice pe care le întâlnim, suntem atraşi de identităţi şi imagini care au fost perfecţionate de-a lungul vieţii. Vrem poveşti care să aibă sens. Oamenii prezentaţi în mod proeminent în mass-media sau despre care se vorbeşte mult în cadrul companiilor lor – şi care, de multe ori în acest proces, îşi lansează cariera la următorul nivel – tind să reuşească să
9
vândă poveşti bune despre motivele pentru care fac ceea ce fac.

în calitate de jurnalistă, recunosc că uneori sunt cinică în această privinţă. Vieţile reale rareori urmează un anumit traseu care
face ca poveştile să fie complet coerente. Totuşi, noi căutăm revelaţii şi, prin urmare, poveştile de viaţă reprezintă un instrument grozav. Oamenii fac multe lucruri în viaţa lor, iar tu poţi alege evenimente şi gânduri din trecutul tău sau poţi alege anumite proiecte din prezent şi viitor care fac poveştile mai savuroase.

De exemplu, Mary Mazzio a fost canotoare olimpică, apoi şi-a clădit o carieră juridică de succes, devenind asociata firmei Brown Rudnick. Totuşi, şi-a dorit dintotdeauna să lucreze în arta şi industria

9 cinematografică, aşa că, în urmă cu un deceniu, după ce ani întregi a scris în paralel nenumărate scenarii de film, a hotărât că este timpul să ducă la următorul nivel această parte a identităţii sale profesionale.

Mary Mazzio s-a gândit serios la brandul personal – pentru ce anume îşi dorea să fie cunoscută. Fusese întotdeauna atrasă de poveştile oamenilor care au depăşit obstacolele pentru a-şi crea un nou drum, eşuând de mai multe ori pe parcurs. Identifica o astfel de poveste şi în viaţa ei, după cum mărturiseşte: „M-am luptat din răsputeri să intru în echipa olimpică.” înainte de a fi aleasă definitiv în 1992, „am fost deseori eliminată din echipă”.

Aşadar, pentru primul ei film important (realizat în cea mai mare parte în timp ce era în concediu de maternitate de la firma de
avocatură), Mary Mazzio a urmărit o poveste care să transmită această temă şi care să-i
9
valorifice cunoştinţele unice. Ea a ales
9 *9*
povestea lui Chris Ernst, olimpică şi canotoare la Yale, care s-a zbătut pentru ca sporturile feminine să fie luate în serios la această universitate de renume. Mazzio a avut încredere că legătura ei personală cu acest sport olimpic va trezi interesul celor care vor auzi despre acest proiect. „Trebuie să fii capabil să exprimi clar natura convingătoare a ceea ce faci.” Dacă nu poţi entuziasma un reporter în 20 de secunde sau nu poţi emoţiona un investitor în 20 de secunde, atunci este puţin probabil să-i entuziasmezi *vreodată.*

Din fericire, povestea de viaţă a lui Mazzio, împreună cu calitatea filmului care a primit titlul *A Hero for Daisy,* au atras atenţia oamenilor, iar pelicula a fost prezentată la nivel naţional pe ESPN şi Oxygen.

Mazzio a continuat această idee de a-şi

9 promova brandul personal şi în următoarele filme lansate de compania ei de producţie, 50 Eggs. *Apple Pie* (2002) a prezentat poveştile de viaţă ale mamelor sportivilor profesionişti; Mazzio a vorbit despre influenţa propriei mame asupra visurilor sale olimpice, dar şi despre experienţa sa ca mamă. *Lemonade Stories* (2004) a optimizat acest format, astfel încât să se

concentreze asupra mamelor unor antreprenori celebri,
precum Richard Branson; deja Mazzio putea să discute despre propriile experienţe de înfiinţare a unei companii şi despre cum lecţiile pe care le-a învăţat de la mamele pe care le-a filmat i-au schimbat stilul de educaţie parentală. Cel mai recent film al ei, *TEN9EIGHT* (2009), prezintă poveştile tinerilor antreprenori din cartierele sărace ale oraşului, care şi-au depăşit şansele infime de a obţine victoria, eşuând uneori la fel de des pe cât fusese şi Mazzio eliminată din echipa olimpică. Există realmente milioane de poveşti de viaţă pe care le-ar putea spune un realizator de filme documentare; alegând filme care îi ofereau un răspuns personal la întrebarea de ce îi pasă de subiect, Mazzio şi-a sporit şansele ca filmele sale să se remarce pe o piaţă cinematografică aglomerată.

Indiferent de domeniul tău de activitate, şi tu poţi vinde o poveste care te va ajuta să- ţi duci cariera la următorul nivel. Rezervă-ţi o oră sau două din următoarele 168 de ore ale tale pentru a medita la această întrebare. Cum vrei să te perceapă oamenii? Dacă cineva ţi-ar crea un profil pentru buletinul informativ al companiei sau, dacă ar fi cazul, pentru *The New Yorker,* ce ai dori să scrie? întreabă-ţi prietenii de încredere şi membrii familiei care consideră c-ar fi povestea ta de viaţă. Cere-le membrilor familiei amintiri care îţi conferă credibilitate pe această platformă.
De exemplu, dacă eşti consultant în optimizarea profitului în afaceri, mama ta ar putea să-ţi amintească faptul că în copilărie obişnuiai să verifici prognoza meteo şi alegeai cele mai calde zile de vară pentru a amplasa un stand cu limonadă lângă şantierele de construcţii. Dacă eşti un avocat pledant interesat să colaboreze cu firme importante, tatăl tău s-ar putea să-ţi amintească faptul că, în copilărie, te apropia! de câinii din cartier care erau de două ori mai mari decât tine. Dacă deţii o mică afacere, ştii deja că oamenii îi întreabă întotdeauna pe antreprenori de ce au făcut pasul decisiv. Un răspuns bun îţi poate atrage genul de atenţie şi de reclamă prin viu grai care îţi va spori considerabil nivelul veniturilor.

Cele mai bune poveşti de viaţă nu se referă doar la evenimente anterioare, ci includ şi prezentul. Ce activităţi ai putea face în acest moment care te-ar provoca şi te-ar emoţiona şi, de asemenea, ţi-ar îmbunătăţi brandul personal creând o poveste mai bună? Dacă eşti un agent independent care doreşte să-şi asigure un loc de muncă stabil, ai putea pune bazele unei organizaţii profesionale dedicate muncii tale sau ţi-ai putea asuma un rol de conducere în cadrul uneia. Ai putea să scrii un articol, să dezvolţi un blog sau să creezi o carte despre experienţa ta. Dacă eşti un medic care doreşte să fie recunoscut ca expert în sănătatea publică, un stagiu de practică şi voluntariat într-un loc exotic (de exemplu, o clinică de asistenţă medicală primară din Tanzania) nu va face bine doar lumii întregi, ci îţi va oferi şi ţie poveşti grozave.

Vreau să subliniez faptul că trebuie să ai grijă atunci când creezi aceste poveşti. Oamenii sunt avizi de poveşti *autentice.* Falsitatea este contraproductivă. Eu evit să scriu profilul unor persoane pe care le percep ca fiind exagerate. Consilierii educaţionali din licee oftează în timp ce vorbesc despre adolescenţi de 17 ani care par să-şi fi planificat amănunţit experienţe care le schimbă viaţa, pentru ca apoi să scrie despre ele. Cele mai recente campanii prezidenţiale s-au complăcut mai mult decât era necesar în ideea poveştilor personale. De exemplu, se considera pe scară largă că senatorul John Kerry îşi exagera aventurile din Vietnam, iar preşedintele George W. Bush nu a reuşit să-i convingă pe mulţi că este doar un cowboy din Midland. Unii oameni chiar au poveşti de viaţă mai bune decât alţii. Mazzio chiar a făcut parte din echipa olimpică de canotaj din 1992. Ca în orice lucru, trebuie să găseşti un echilibru – prezintă-ţi povestea de viaţă în cel mai bun mod posibil, fără să pretinzi că eşti ceva ce nu eşti.

Dacă nu eşti sigur cum să-ţi prezinţi povestea, citeşte câteva cărţi de publicitate sau întreabă oameni din acest domeniu şi
I
petrece un timp gândindu-te la trecut, la experienţele tale formatoare. Sunt şanse să existe puţine lucruri demne de evidenţiat, în schimb, să existe lucruri pe care le poţi face acum şi care-ţi vor consolida coerenţa poveştii de viaţă. Nimic din toate astea nu îţi cere să postezi de douăzeci de ori pe zi pe Twitter. Dar, într-o lume dezordonată, dacă vrei să înregistrezi un succes în carieră, păstrându-ţi în acelaşi timp viaţa personală, te ajută ca alţi oameni să creadă că succesul tău este următorul pas logic în poveste.

Fii deschis la posibilităţi şi planifică-ţi oportunităţi

Chiar dacă ţi-e clar încotro te îndrepţi, ţi-ai dat seama care sunt parametrii şi factorii de control, lucrezi mai mult decât ai lucrat vreodată în toată viaţa ta şi ai o poveste bună, pentru a înregistra succese în carieră ai totuşi nevoie şi de noroc. La o firmă de
I **I**
consultanţă în management sau avocatură, va fi mai dificil să devii asociat dacă o catastrofă economică aleatorie îţi răpeşte un client important chiar înainte de evaluare. Creatoarele şerveţelelor Boogie Wipes, Julie Pickens şi Mindee Doney, prezentate în capitolul 3, sunt nişte femei de afaceri excelente, cu produse inovatoare, dar un motiv esenţial pentru care vânzările lor au crescut la 5 milioane de dolari în 2 ani este
faptul că şi-au introdus produsele în lanţul Wal-Mart. Această uriaşă companie din domeniul comerţului cu amănuntul acceptă doar o mică parte din noile produse care îi ies în cale; cu asemenea şanse infime, o mulţime de produse bune concepute de femei de afaceri geniale *nu* reuşesc să fie acceptate la vânzare.

Nu poţi elimina factorul întâmplare din univers. Dar îţi poţi folosi cele 168 de ore pentru a-ţi maximiza şansele de reuşită. în acest sens, trebuie să plasezi multe mize şi să nu laşi la voia întâmplării nimic din ce poţi controla.

Cu alte cuvinte, trebuie să fii deschis la posibilităţi şi să-ţi planifici oportunităţile.

Acesta este mesajul poveştii lui Leanne Shear şi a lui Tracey Toomey, care s-au întâlnit în timp ce lucrau ca barmaniţe la Onieal's, pe Grand Street din Manhattan, în 2002. Niciuna dintre ele nu era încântată să servească cocktailuri; Shear era o scriitoare aspirantă, iar Toomey era o actriţă aspirantă, în acest caz, „aspirantă" însemnând falită. Această nevoie de bani le-a apropiat şi mai mult. Curând, ele au descoperit că au „o chimie incredibilă în afaceri", conform lui Shear, cu o abilitate de a-şi oferi reciproc sfaturi pentru a obţine mai mult de la clienţii cu bani (şi adesea la limita nebuniei), ale căror poveşti le ascultau în timp ce le serveau băuturi. „Am devenit cele mai bune
prietene aproape imediat", mărturiseşte Shear. într-o seară, când duceau gunoiul, cele două au început să discute despre cum ar fi să scrie împreună o carte în care să-şi povestească experienţele de viaţă.

Totul ar fi putut să se termine acolo – o fantezie trecătoare –, numai că Shear şi

Toomey au luat o decizie esenţială. Nu au păstrat tăcerea cu privire la ideea lor. Au vorbit despre asta între ele; şi au vorbit şi cu diverşi clienţi. Bineînţeles, într-o seară, doi bărbaţi s-au aşezat la bar. Unul dintre ei a făcut mai multe comentarii deplasate la adresa lui Toomey. După ce a plecat, însoţitorul său şi-a cerut scuze şi a spus că ieşise doar pentru a bea un pahar cu tipul respectiv, pentru că fac afaceri împreună. Toomey l-a întrebat în ce domeniu de activitate eşti nevoit să oferi atentie şi

băuturi alcoolice persoanelor dificile, iar bărbatul i-a spus că e agent literar. „Oh!", a exclamat Toomey, „no/ scriem o carte". Ceea ce nu era adevărat în cel mai strict sens al cuvântului – „încă nu scriseserăm nimic" –, dar bărbatul a întrebat-o despre ce este vorba, iar ea a început să depene poveşti. El a spus că i se pare un material bun şi a întrebat dacă ea şi prietena ei ar fi dispuse să se întâlnească cu o colegă a lui care ar reprezenta o astfel de carte.

Ele au fost imediat de acord şi şi-au

petrecut următoarea săptămână aşternându-

şi furibund ideile pe hârtie, pentru a i le prezenta lui Elisabeth Weed, care acum îşi conduce propria agenţie literară în New York. Aceasta le-a încurajat să-şi transforme materialul în ficţiune şi să vizeze genul de literatură urbană pentru femei, pe atunci în mare vogă, cu accente de satiră (în stilul romanelor *Diavolul se îmbracă de la Prada, Jurnalul unei dădace).* Dacă acţionau rapid, puteau profita de această tendinţă literară.

Aceasta nu era decât o oportunitate – o ofertă din partea unui agent literar care să le reprezinte, dar fără nicio garanţie că va funcţiona. Totuşi, Shear şi Toomey au hotărât să-şi dea toată silinţa. Ştiau că au nevoie de mai mult material şi de concentrare pentru a scrie. Aşa că au plecat în Hamptons pentru a fi barmaniţe pe timpul verii la clubul Star Room. în majoritatea nopţilor lucrau până la ora 4:00, iar dimineaţa se târau la Starbucks. „Am scris toată vara", mărturiseşte Shear. Au pus la punct un proces pentru a-şi valorifica amândouă abilităţile. Toomey, actriţa, era mai bună la dialoguri. Shear, scriitoarea, excela la descrieri. Căutau împreună idei pentru un capitol, îl transformau într-o schiţă detaliată, apoi fiecare se apuca de lucru şi îşi scria propria versiune. După aceea, le comparau şi petreceau două-trei zile îmbinând cele mai bune pasaje. Pe parcursul verii, au scris peste o sută de pagini. Weed a redactat

lucrarea şi a propus-o editurilor. Shear şi Toomey au avut o întâlnire cu reprezentanţii secţiunii Broadway Books din cadrul editurii Random House. Au intrat într-o cameră plină de oameni de afaceri îmbrăcaţi la costum şi s-au vândut drept tinere experte în mass- media, ale căror experienţe de viaţă ar crea o poveste excelentă pentru oricine este interesat să le promoveze cartea (vezi secţiunea anterioară, despre cum să vinzi o poveste bună). Random House a avut încredere în ele şi le-a cumpărat cartea, *The Perfect Manhattan,* pe o sumă cu şase cifre, ceva rar întâlnit pentru un roman de debut.

în această poveste de viaţă categoric contează că cele două au fost în locul potrivit la momentul potrivit; în plus, Shear şi Toomey au dat şi ele o mână de ajutor zânei bune. Deşi niciuna dintre cele două nu voise

să fie barmaniţă, în loc să considere acest job un eşec („Ar trebui să fii pe Broadway, iar tu eşti în spatele tejghelei!" spunea Toomey), ele au transformat acea realitate într-un proiect de construire a carierei şi şi-au folosit orele de muncă în mod eficient, vorbind cu oameni pe care altfel nu i-ar fi întâlnit niciodată. Au folosit situaţia pentru a-şi perfecţiona măiestria, studiind modul în care acţionau personajele şi îşi spuneau poveştile. Atunci când s-au ivit oportunităţile, au făcut tot posibilul să-şi planifice posibilitatea de a avea succes, chiar dacă asta însemna respectarea unui program istovitor de scris la Starbucks, în loc să se distreze pe plajă.

Nu trebuie să fii barman pentru a fi deschis la posibilităţi, dar, aşa cum au procedat Shear şi Toomey, este util să ieşi din zona de confort. Poţi discuta cu oamenii la coadă la cafenea sau în timp ce-ţi iei copiii de la grădiniţă. în pauza de prânz, cere permisiunea să te alături unui grup de colegi pe care nu-i cunoşti prea bine. Menţionează- ţi planurile şi proiectele faţă de alte persoane, la diverse evenimente. Eu am ajuns să le iau interviu lui Shear şi lui Toomey pentru că am hotărât să merg la un eveniment media l-800-Flowers într-o zi în care nu aveam inspiraţie la scris, în primăvara anului 2009, iar acolo am menţionat acest proiect de carte unei persoane care administra website-ul Celebrations, pe blogul căruia postau ocazional Shear şi Toomey. Care erau şansele? Noroc sau simplă coincidenţă? Trimite un e-mail unei persoane cu care nu ai mai vorbit de mult timp. în nouă din zece cazuri, încercarea nu va duce la niciun rezultat, dar este ca şi cum ai planta seminţe. Cu cât plantezi şi uzi mai multe seminţe, cu atât sunt sanse mai mari ca J [9] *9*

măcar una dintre ele să încolţească.

Când seminţele încolţesc, evident, trebuie să ştii ce să faci cu ele. La asta mă refer prin planificarea posibilităţilor. 0 mulţime de oameni se gândesc la ce ar face dacă lucrurile n-ar merge bine. încearcă să petreci un număr egal de ore din cele 168 ale tale gândindu-te ce ai face dacă lucrurile ar merge bine. Dacă directorul general al companiei la care lucrezi te-ar chema mâine în biroul său şi ţi-ar spune că este atât de impresionat de munca ta, încât vrea să devii responsabil pentru proiectul visurilor tale, ştii ce pretenţii ai avea? Dacă ai sta lângă clientul tău ideal în timpul unui zbor cu avionul sau lângă un agent literar într-un bar, ai putea să-ţi faci o prezentare relaxată în jurul farfurioarei cu alune?

Există mult hazard în univers, dar oamenii cu adevărat norocoşi recunosc că zânele

bune sunt leneşe. Dacă pentru a-ţi duce cariera la următorul nivel va fi nevoie ca zâna bună să dea din baghetă, asigură-te că acea baghetă este îndreptată spre tine şi că stai cât mai aproape de ea, astfel încât tot ce are zâna de făcut este să o împingă aşa cum un barman plictisit împinge un pahar de cocktail.

Fii gata să te laşi dus de val

Desigur, dacă urmezi toţi aceşti paşi, ai o şansă destul de mare să înregistrezi un succes. Şi apoi?

Aceasta este întrebarea cu care s-a confruntat Leanne Shear. Voia să fie scriitoare şi, deşi era încântată că a avut această şansă – „Eu şi Tracey ne-am plătit toate datoriile" recunoaşte deschis că *The Perfect Manhattan* nu este Proust. Şi, deşi nu voia să fie Proust, nu voia nici să fie doar un succes de moment. Voia să fie luată în serios. Aşadar, după multă publicitate pentru *The Perfect Manhattan* şi pentru romanele care au urmat (o carte de nonficţiune intitulată *Cocktail Therapy,* care recomanda câte o băutură pentru fiecare suferinţă), ea şi

Toomey şi-au încetinit ritmul de lucru înainte de a mai lansa pe piaţă alte cărţi aparţinând aceluiaşi gen literar. Shear şi-a petrecut o bună parte din cele 168 de ore lucrând cu scriitori consacraţi pentru a-şi perfecţiona măiestria literară şi pentru a găsi modalităţi de a-şi transforma succesul timpuriu într-o „carieră cu ardere lentă”, în loc de „una care se mistuie în flăcări”.

Acest lucru merită reţinut. După ce şampania se răsuflă, baloanele se dezumflă, iar bucăţelele de confetti sunt măturate şi

aruncate la gunoi, tot trebuie să te ridici din pat a doua zi dimineaţa. Tot trebuie să ştii cum vrei să arate cele 168 de ore ale tale. Şi *t* va trebui să descoperi cum să faci asta în timp ce conduci o companie de 1 milion de dolari, în loc de una de 100 000 de dolari, după ceremonia de decernare a Premiului

Nobel sau după ce te întorci acasă din locuinţa subacvatică unde ai trăit timp de două săptămâni.

Ultimul habitat subacvatic a reprezentat un succes major în carieră pentru Sylvia Earle, exploratoarea oceanică pe care am întâlnit-o în capitolul 3. în 1970, ea a fost aleasă ca unul dintre cei 50 de oameni de stiintă cărora li s-a dat ocazia să trăiască în ***9 9***

mediile subacvatice supranumite „Tektite Hiltons”, în mijlocul recifelor de corali din Golful Lameshur, în apropiere de Insulele Virgine.— Earle a condus o echipă exclusiv feminină; în 1970, directorii de proiect s-au gândit că o echipă mixtă ar da naştere la prea multe speculaţii. Totuşi, nu e clar dacă oamenii chiar s-ar fi tinut de năzdrăvănii.

9

După 21 de ore petrecute într-o cameră de decompresie, Earle a rămas 336 de ore sub apă, explorând oceanul „nu ca vizitator aflat în trecere, ci în calitate de rezident de zi cu zi”, a scris ea în autobiografia intitulată *Sea Change.* A ajuns să cunoască anumite baracude şi cinci peşti-înger cenuşii care îşi începeau în fiecare dimineaţă „valsul lent în jurul recifelor de corali, oprindu-se ici-colo ca să ronţăie un pic de burete-de-mare sau să pipăie resturi de alge”.

Earle adora liniştea subacvatică. Totuşi, când a revenit la suprafaţă, a avut parte de o mediatizare asemănătoare cu frenezia cu care se hrănesc rechinii. Ea şi colegele ei au fost conduse la Chicago pentru o defilare şi au fost invitate să ia masa cu Pat Nixon (nu cu Richard, observă ea) la Casa Albă. Earle a fost intervievată de Barbara Walters şi de

9

Hugh Downs şi a scris pentru *National Géographie* un articol inspirat de experienţele sale. Trebuia să vadă ce avea de făcut cu această celebritate dobândită peste noapte. „Mi-a devenit imediat clar că aş putea să sar de la subiecte uşoare şi amuzante – cum ar

9 9

fi mâncatul de crochete de peşte sub apă – la subiecte mult mai serioase”, a spus ea. Şi astfel a hotărât să-şi folosească platforma pentru a împărtăşi ceea ce avea să fie munca ei de o viaţă: mesajul că oceanele lumii se confruntă cu probleme grave, fiind sărăcite în mod periculos, şi că trebuie salvate.

Doar tu poţi hotărî în ce fel te vei lăsa dus de valul succesului tău, deşi îţi pot oferi o sugestie anume: acordă-ţi cel puţin câteva minute în fiecare săptămână pentru a fi recunoscător pentru şansa pe care ai avut-o. Earle vorbeşte cu uimire despre ceea ce a reuşit să facă. „E din ce în ce mai bine”, mi-a spus ea în 2009, la aproape 40 de ani după acel lung răstimp subacvatic. Eu încerc uneori să-mi exprim recunoştinţa în jurnal pentru victoriile mele minore. Psihologii consideră că avem tendinţa de a reveni la nivelurile noastre anterioare de fericire la câteva luni după nişte evenimente

importante. Deşi acest lucru este reconfortant în cazul unui divorţ sau al unei amputări, nu este atât de grozav dacă evenimentul a fost bun. Lucrurile care cândva erau incerte, privite retrospectiv, par inevitabile. însă poţi alege să reaprinzi flacăra bucuriei pe care ai simţit-o după ce ai obţinut o promovare sau ai încheiat o afacere record. Doar aminteste-ti unde ai

9 9

fost cândva şi unde eşti acum, precum şi prăpastia dintre ele, care este la fel de întinsă precum albastrul nesfârşit al oceanului.

Cum să obţii un succes în carieră

r

îţi poţi duce cariera la următorul nivel în timp ce investeşti în restul vieţii tale. Dar pentru a face acest lucru este nevoie de mai multă gândire, iar nu de muncă nonstop. Pune-ţi următoarele întrebări:

- Cum ar arăta următorul nivel pentru tine? Imaginează-ţi-l cât mai intens posibil.
- Cunoşti pe cineva care a înregistrat un succes similar? Ce paşi a făcut? Care au fost factorii de decizie? De ce anume le pasă acestor oameni?
- Cât de multe ore de lucru petreci concentrându-te pe activităţile specifice măiestriei tale profesionale?
- Ai timp să planifici şi să prospectezi?
- Dacă nu, întoarce-te la capitolul 4 şi vezi dacă poţi găsi modalităţi pentru a crea mai mult spaţiu în programul tău profesional. în caz contrar, vezi dacă poţi adăuga una sau două ore concentrate pe zi (5-10 ore pe săptămână). Cum ai putea realiza acest lucru?
- Cum ai folosi acest timp?
- Care este povestea ta de viaţă? De ce are sens pentru tine atingerea următorului nivel? Dacă ti-ar scrie cineva profilul, ce ar spune despre tine?
- Obiectivele tale sunt cunoscute de alti oameni?
- Ce „seminţe” poţi planta pentru a avansa în carieră în viitor?
- Dacă ti s-ar oferi sansa de a

înregistra un succes, ai fi pregătit să profiţi de el? Ce trebuie să se întâmple ca să fii pregătit?

- Dacă ai înregistrat un succes, ce ai face în continuare?

PARTEA A III-A

ACASĂ
• 6«
Noua economie domesticó
Mergi pe culoarul cu produse de curăţenie din multe supermarketuri ale zilelor noastre şi vei da curând peste doamna Meyer. Caricaturi cu ea întreţinând casa apar pe sticlele elegante de detergent cu lămâie, de parcă ar intenţiona să te inspire să ştergi şi ultimul fir de praf de pe rafturi. Când am auzit prima dată despre doamna Meyer, mi s- a părut o invenţie strălucită de marketing. Probabil este un echivalent mai tradiţional al domnului Clean, conceput pentru a-i intriga pe consumatorii avizi de autenticitate într-o lume a mărfurilor ambalate.

Dar se pare că doamna Meyer este de fapt o persoană reală, în carne şi oase. în prezent, Thelma Meyer locuieşte singură, fără copii, ceea ce înseamnă că viaţa ei este mult mai liniştită decât era în 1965, când se ocupa de menajul unei case destul de curate din lowa şi de creşterea a nouă copii plini de energie, gălăgioşi şi zvăpăiaţi.

Cu siguranţă, acest lucru a presupus multă muncă. în ciuda rolului ei mai recent de imagine a unei game de produse de curăţenie, doamna Meyer era relaxată în ceea ce priveşte menajul: „Casa nu a fost niciodată prioritatea mea principală", mi-a declarat ea într-un interviu recent, „dar eram destul de ocupată toată ziua". Din moment ce doamna Meyer nu a avut maşină de spălat vase până nu l-a născut pe cel de-al cincilea bebeluş, existau întotdeauna farfurii
care trebuiau curăţate şi uscate. Avea o maşină de spălat rufe, slavă Domnului – o încărca de peste 15 ori pe săptămână cu rufe murdare dar neavând un uscător extrem de funcţional, sfârşea prin a agăţa o mulţime de haine umede pe frânghia de rufe de afară. în fiecare zi, mătura podelele şi lustruia chiuveta din bucătărie. în fiecare săptămână, ştergea de praf balustradele, corpurile de iluminat, mobilierul şi rafturile, o responsabilitate care a devenit din ce în ce mai amplă pe măsură ce familia devenea mai numeroasă, iar soţul ei, Vern, a extins casa lor modestă cu două dormitoare la o locuinţă cu cinci dormitoare şi o cameră de zi la etaj (pe care, mărturiseşte ea, nu se obosea s-o cureţe prea des).

îngrijirea permanentă a nouă copii şi menajul casei îi răpeau doamnei Meyer tot mai mult timp. Deşi nu o numea corvoadă, era totuşi o activitate laborioasă. „Era ceva ce trebuia făcut", spunea ea. Copiii o ajutau, dar având în vedere finanţele familiei şi cultura epocii, chiar şi activităţile din „timpul liber" o ţineau ocupată. Când cei mici dormeau, doamna Meyer cosea rochii pentru fete sau îşi croia propriile haine de gravidă. Se ocupa de grădinărit pentru a suplimenta bugetul familiei destinat cumpărării alimentelor. Când prietenii îi veneau în vizită să joace bridge, gătea o mulţime de delicatese, iar copiii se băgau unul în faţa altuia luptându-se ca să le savureze a doua zi de dimineaţă.
I

Toată această muncă din gospodărie îi lăsa puţin timp pentru alte lucruri. De exemplu, când am întrebat-o cum reuşea să- şi petreacă timp jucându-se cu fiecare dintre cei nouă copii, a râs. „Probabil că lucrul ăsta nu s-a întâmplat", a recunoscut ea. Doamna Meyer făcea tot ce putea, îşi lua copiii în maşină când avea de făcut drumuri, comisioane şi treburi de rezolvat, le citea
I ***9***
poveşti şi spuneau împreună rugăciuni înainte de culcare, dar aceste noţiuni
9 ***9***
moderne de atentie individuală intensă
> acordată copiilor erau străine în gospodăria familiei Meyer de la mijlocul secolului trecut.

Deşi numărul copiilor doamnei Meyer era tot mai mare, această situaţie nu era rară pentru acea vreme. Sora ei avea treisprezece copii. Rata totală a fertilităţii în SUA – numărul de copii pe care o femeie obişnuită se putea aştepta să-i aibă de-a lungul vieţii – era în medie de patru în anii 1950.— Judecând după colecţia mea de reviste vechi *Good Housekeeping* din acea epocă, activităţile de menaj ale doamnei Meyer erau, de asemenea, absolut obişnuite. Când am stat de vorbă, doamna Meyer mi-a descris ritualuri elaborate pentru curăţarea jaluzelelor veneţiene în cadă şi spălatul perdelelor cu inserţii din fibră de sticlă. Numărul din decembrie 1958 al revistei
americane pentru femei *Good Housekeeping* conţine următoarele instrucţiuni privind îngrijirea adecvată a păturilor electrice[115]:
Umple cada cu spumă călduţă sau foloseşte apă rece şi detergent pentru spălatul lânii în apă rece. Lasă pătura să se înmoaie 10-15 minute. Apoi spal-o timp de 1 până la 3 minute.

învârte-o suficient pentru ca apa să se scurgă din cadă; umple-o din nou pentru clătire. Limpezeşte-o un minut; spal-o încă o tură. Dacă pătura încă este plină de spumă, repetă clătirea. întinde pătura la uscat pe două frânghii paralele. Când este aproape uscată, periaz-o uşor pentru a strânge scamele. Calc-o cu fierul de călcat setat pe „sintetic" sau „vâscoză".

Pe lângă aceste ritualuri complexe de curăţenie, femeile din anii 1950 şi 1960 petreceau mult timp gătind pentru grupurile lor de bridge şi pentru prieteni. Acelaşi număr din decembrie 1958 al revistei *Good Housekeeping* conţine o secţiune de şase reţete pentru produse care se pot oferi alături de cafea. Cea mai interesantă, reţeta pentru tortul End-of-the-Rainbow—, este de fapt un chin de două zile care, deşi permite utilizarea unui amestec la cutie pentru tort, necesită o gospodină desăvârşită care să
dea ananasului zdrobit nuanţa galben-pal, să coloreze gemul de zmeură cu colorant roşu, să vopsească frişca în verde şi să bată rapid albuşul, zahărul, apa, siropul de porumb şi sarea la bain-marie, deasupra apei clocotite, până când compoziţia se întăreşte (7-10 minute). Şi toate acestea pentru a afla, la ultima etapă, că tortul trebuie să stea la frigider minimum şase ore.

Redactorii revistei *Good Housekeeping* au presupus, de asemenea, că toată lumea coase. Pagina de „lucru manual" a revistei[112] îţi sugerează ce să faci dacă descoperi cu „groază" că nu ai nimic de îmbrăcat la petrecerea de Crăciun. „Ei bine, iată o soluţie simplă", se arată în articol. „Un top scandalos de măgulitor, care îţi scoate în evidenţă bustul şi pe care-l poţi croi

într-o dimineaţă.” Urmează un tipar Franken Trimming auriu metalizat de 68,6 centimetri, împodobit în talie cu panglică neagră; ţesătura de lână este „îmbinată la colţuri”, iar marginile croielii sunt alăturate prin cusături.

Femeile din acea vreme ştiau cu f siguranţă că întreţinerea casei presupune foarte multă muncă. Deşi obiceiul modern de f
a avertiza cititorii care e durata efectivă şi **f** cât timp total necesită fiecare proiect era la ani distanţă, în decembrie 1965, revista *Good Housekeeping* a publicat un articol intitulat „75 de moduri de a economisi timp în perioada sărbătorilor”—. Dar chiar şi această
listă implică un nivel de standarde care acum pare străin. Numărul 24 de pe listă este „Taie stafidele şi curmalele cu foarfecă de bucătărie” (mi-am bătut capul pentru a-mi da seama de ce stafidele ar trebui să fie mai mici decât sunt deja). Numărul 29 spune: „Cerne ingredientele uscate pe hârtie cerată, nu în boluri.” Dacă găteşti după reţete atât de complexe, în mod evident, nu-ţi doreşti ca ceva să meargă prost, şi probabil că acesta este motivul pentru care numărul 35 este: „Oferă-le copiilor mici jucării sau cărţi interesante pentru a-i ţine departe de bucătărie.” Coacerea prăjiturilor pentru Crăciun este o treabă mult prea serioasă pentru a o împărtăşi cu odraslele tale.

Doamna Meyer avea o filozofie uşor diferită; faptul că nu te ridici la înălţimea idealurilor revistelor pentru femei nu era o noutate. De exemplu, din momentul în care Monica, cel de-al treilea copil al ei, a putut ţine lingura în mânuţă, doamna Meyer i-a permis să gătească şi să se ocupe de curăţenie alături de ea. Doamna Meyer îşi aminteşte că Monica se pricepea destul de bine. „Era într-adevăr o gospodină”, spune ea. „îşi dorea foarte mult să meargă pe urmele mele în materie de curăţenie.”

I

Dar Monica (Meyer) Nassif, fondatoarea companiei Caldrea, care a lansat marca de produse de curăţenie a doamnei Meyer, nu a crescut pentru a-şi petrece o mare parte din timp făcând curăţenie. De fapt, viaţa ei semăna foarte puţin cu cea a doamnei Meyer. De la copii la carieră şi până la activităţile gospodăreşti, viaţa Monicăi (Meyer) Nassif şi popularitatea produselor sale au arătat că economia casei şi a familiei f
- şi modul în care ne folosim cele 168 de ore ***9***
pe care le avem la dispoziţie – s-a schimbat radical de-a lungul anilor.
Statisticile din domeniul ştiinţelor sociale ***9*** ***9***
sunt în mod inerent neclare, dar se ştie un lucru: femeile din ziua de azi, ca Nassif, petrec mult mai mult timp la locul de muncă decât în urmă cu 40 de ani, când doamna Meyer se ocupa de gospodăria ei. în 1965, 38,5% dintre femeile cu vârste cuprinse între 25 şi 34 de ani erau în câmpul muncii (adică lucrau sau îşi căutau slujbe plătite), la fel ca 46,1% dintre femeile cu vârste cuprinse între 35 şi 44 de ani.— Până în 2005, aceste cifre au crescut la 73,9%, respectiv 75,8%. Această creştere a cuprins toate grupurile demografice. în prezent, majoritatea mamelor cu copii mici sunt angajate într-o oarecare măsură—, chiar şi majoritatea mamelor căsătorite ale căror soţi câştigă peste 120 000 de dolari pe an lucrează în afara căminului—,

Iată o altă statistică despre care ştim că este adevărată din studiile privind jurnalele: în zilele noastre, mamele şi taţii petrec mai mult timp interacţionând cu copiii lor decât în 1965.[112] Potrivit unei analize a vechiului Americans' Use of Time Study, realizat de cercetătorii Universităţii din Maryland (diferit de modernul BLS American Time Use Study) în 1965, mamele căsătorite petreceau în total 10,6 ore pe săptămână îngrijindu-şi copiii (9,1 ore dedicate activităţilor de rutină, cum ar fi îmbrăcatul şi îmbăierea; 1,5 ore consacrate activităţilor interactive, inclusiv
9 ***9***
citit şi joacă). Taţii căsătoriţi petreceau 2,6 ore (1,3 ore dedicate activităţilor de rutină, 1,2 ore consacrate activităţilor interactive, câteva erori de rotunjire provocând o mică discrepanţă globală). Până în anul 2000, totalul a crescut la 12,9 ore pentru mamele căsătorite (9,5 şi 3,3) şi la 6,5 ore pentru taţii căsătoriţi (4,1 şi 2,4).

Deşi ele reprezintă valori mai mici decât ne-am putea imagina şi probabil mai scăzute decât ar fi ideal, dintr-o perspectivă socială mai amplă, atât mamele, cât şi taţii şi-au dublat proporţia din cele 168 de ore dedicate educaţiei parentale „de calitate”, de-a lungul celor 40 de ani de când copiii doamnei Meyer erau mici. Conform statisticilor calculate de American Time Use Surveys din 2003 până în 2006—, în prezent mamele căsătorite obişnuite care fac parte din cupluri cu două slujbe petrec 2,3 ore pe săptămână citind, jucându-se şi realizând activităţi educative cu micuţii lor – un număr
9 ***9***
mic, cu siguranţă, dar mai mare decât cel din
1965, când majoritatea femeilor erau casnice.

Cu alte cuvinte, orele pe care femeile, în general, le petrec la muncă şi timpul de calitate petrecut alături de copiii lor au crescut în paralel. Şi bărbaţii, în ciuda tuturor discuţiilor referitoare la munca f
suprasolicitantă, îşi petrec cu copiii lor mai mult decât dublul orelor petrecute de taţii din anii 1950, care plecau de la serviciu la ora 17:00 şi apoi citeau ziarul (sau cel puţin aşa se spune; după unele calcule, taţii lucrează în prezent ceva mai puţine ore plătite decât în urmă cu 40-50 de ani, deşi, întrucât mamele lucrează mult mai mult, cifrele familiei sunt mult mai mari).

La asta mă refer prin „noua economie domestică”. Pe măsură ce adulţii, în general, din familiile biparentale petrec mai mult timp lucrând, creşte şi timpul pe care-l petrec interacţionând cu copiii lor.

întrucât săptămânile conţin aceleaşi 168 de ore pe care le aveau în anii 1950 şi 1960, aceasta este o evoluţie fascinantă în ceea ce priveşte alocarea resurselor. Situaţia ridică întrebări cu privire la modul în care îşi petrec oamenii timpul şi la diferenţele dintre modul în care cei angajaţi şi cei neangajaţi îşi petreceau cele 168 de ore în trecut, respectiv, în prezent.

Aş susţine că, în ultimii 40 de ani, pe măsură ce o proporţie mai mare din timpul părinţilor din familiile biparentale a beneficiat de o compensare pe piaţa muncii, timpul părinţilor per ansamblu a devenit mai valoros. Prin urmare, părinţii alocă acest timp preţios din orele lor libere în mod diferit faţă de cum procedau părinţii în trecut. Acest lucru dă naştere noii economii domestice, care, la rândul său, pune într-o lumină foarte diferită vechile argumente referitoare la compromisurile implicate în realizarea personală şi profesională. Asemenea corporaţiilor moderne, părinţii încep să se concentreze asupra compentenţelor de bază acasă – lucrurile pe care le fac cel mai bine şi pe care alţii nu le pot face chiar la fel de bine. Rămâne loc de îmbunătăţiri, iar acest capitol analizează modalităţile de a ne umple orele pe care le petrecem cu familiile noastre în cele mai eficiente moduri posibile, dar există, de asemenea, mai puţine motive de nelinişte cu privire la familia americană – cel puţin în

versiunea cu doi părinţi – decât tind să creadă mulţi experţi.
Pentru a înţelege noua economie domestică, este important să înţelegem ce fac oamenii, mai exact, cu orele în care nu lucrează pentru a fi plătiţi. Unul dintre marile avantaje ale American Time Use Survey şi ale altor studii istorice ale jurnalului este că oferă o perspectivă asupra acestei întrebări. Oamenii îşi petrec o mare parte din timp dormind, iar o altă mare parte este reprezentată de timpul liber (în care predomină vizionarea programelor TV, după cum vom vedea în capitolul 8). Apoi, pentru a utiliza categoriile ATUS, există activităţile gospodăreşti, care includ curăţenie, gătit, spălatul rufelor, tunderea gazonului, administrarea gospodăriei şi „îngrijirea membrilor familiei" – ceea ce înseamnă, de obicei, copii.

De-a lungul timpului, modul în care şi-au alocat părinţii orele libere s-a schimbat considerabil. Cea mai mare schimbare din noua economie domestică a reprezentat-o timpul dedicat menajului. Acesta s-a redus radical – ajungând aproape la jumătate faţă de cum era în ultimii 40 de ani.

Un motiv este că avem mai puţini copii. Niciunul dintre cei nouă copii ai doamnei Meyer nu are, la rândul său, nouă copii. Nassif, de exemplu, are doi. După cum poate confirma oricine urmăreşte emisiunile nesfârşite de la TV despre familiile numeroase, când ai mulţi copii, faci economii semnificative. Totuşi, mai mulţi copii înseamnă alocarea unui timp mai mare pentru întreţinere: spălarea rufelor, efectuarea cumpărăturilor şi pregătirea mesei. Acestea nu sunt activităţi care să le hrănească sufletul sau creierul în mod deosebit şi, într-adevăr, ei şi-ar putea elibera timpul dedicat unor asemenea preocupări. Din anii 1950 până în anii 1970, rata totală a
fertilităţii în SUA a scăzut de la aproape 4 copii pe femeie la un minim de 1,74.^ De atunci s-a înregistrat o creştere, ajungându- se la 2,12 copii pe femeie în 2007.— Totuşi, un semn al vremurilor este acela că titlurile recente de pe prima pagină a ziarelor care anunţă revenirea familiilor „numeroase" denumesc de fapt „numeroasă" familia cu trei copii. în 1955, o familie cu trei copii ar fi fost considerată „restrânsă".

însă acest lucru nu explică totul. Deşi, teoretic, este nevoie de mai mult timp pentru a ajuta să se îmbrace patru copii în loc de doi, mamele moderne petrec în total acelaşi timp dedicat îngrijirii fizice a copiilor lor ca în 1965. Aşadar, tot ce ţine de îngrijirea copiilor nu a scăzut proporţional. în schimb, se pare că doar standardele noastre referitoare la menaj sunt cele care au suportat cea mai mare parte a declinului – până la punctul în care femeile care conduc gospodăriile în ziua de azi adesea par să nu vorbească aceeaşi limbă ca redactorii de la revista **f**
Good Housekeeping de altădată, care recomandau tăierea stafidelor.

„Nu ştiu cum reusesc să-şi cureţe **„ J f f F** locuinţele femeile care lucrează cu normă întreagă", mi-a spus doamna Meyer, mărturisind că atunci când s-a întors să lucreze cu jumătate de normă ca asistentă medicală, după ce copiii au crescut, „s-a ales praful de casa şi curăţenia mea". Bine că mi
a spus-o la telefon, deoarece, deşi casa mea nu arată oribil, se pare că tot s-a ales praful de ea, conform standardelor de menaj prezentate în noua sa carte, *Mrs. Meyer's Clean Home: No-Nonsense Advice that WHI Inspire You to Clean Like the Dickens—.*

De exemplu, nu am făcut niciodată curăţenie generală de primăvară. Niciodată – conform recomandărilor din cartea ei – nu am curăţat geamurile pe dinăuntru şi pe dinafară cu o soluţie de apă şi oţet în părţi egale. Nu am dat niciodată cu aspiratorul pe pereţi şi pe tavane şi nu am cumpărat soluţie de curăţat covoare de la un magazin de bricolaj. Nu mi-am ceruit niciodată mobilierul din lemn şi nu mi-am curătat cu abur
9 ***/***
tapiţeria canapelei. Ca să fiu sinceră, plătesc o firmă de curăţenie care să-mi cureţe bine apartamentul din când în când, dar am biroul acasă, aşa că văd ce implică procesul de curăţenie şi nu pare să includă multe dintre cele mai laborioase activităţi descrise de doamna Meyer. Măturatul podelelor este mai degrabă o activitate săptămânală decât una zilnică. Gătesc mese uşoare cu două feluri

f de mâncare care durează maximum 30 de minute. Dar să beau cafea cu o prietenă presupune să merg la Starbucks, unde abundenţa de produse de patiserie înseamnă că nu trebuie să-mi petrec două zile ca să pregătesc tortul End-of-the-Rainbow şi nici
măcar 20 de minute ca să coc fursecurile Toii House din aluat gata făcut.

Mizeria mă deranjează mai puţin decât pe mulţi alţii, iar atitudinea mea nepăsătoare este confirmată de datele din jurnale. în 1965, mamele căsătorite petreceau 34,5 ore ocupându-se de activităţile gospodăreşti, inclusiv măturatul podelelor, tăierea legumelor şi spălatul rufelor. — în 2008, mamele cu copii minori alocau acestor activităţi între 16 şi 17 ore săptămânal.[122] Mame ca mine, care fac parte din cupluri cu două slujbe cu normă întreagă, petreceau (conform datelor din 2003-2006) puţin peste 14 ore cu aceste activităţi gospodăreşti.[124] Bărbaţii petrec în gospodărie mai mult timp decât în 1965, dar când aduni laolaltă orele bărbaţilor şi ale
9 ***9***
femeilor, tot nu ajungi la bilanţul de pe vremea doamnei Meyer.

Majoritatea oamenilor, când li se cere să ghicească motivul scăderii numărului de ore dedicate activităţilor gospodăreşti, îl pun pe seama aparatelor care economisesc forţa de muncă. în urmă cu un secol, mamele cu mulţi copii petreceau zile întregi aplecate peste scândura de spălat rufe sau ocupate să coacă pâine pornind de la zero. Adică *chiar* de la zero. într-o călătorie în Scoţia, nu cu mult timp în urmă, am petrecut ceva timp plimbându-mă printre casele primitive ce pot fi închiriate cu tot cu teren de la un propietar
fermier, de pe insula Skye. Un panou indica faptul că nu era neobişnuit ca mamele să iasă din casă în zorii zilei şi să treiere ovăzul, să-l macine manual şi să-l transforme în pâine sau în fulgi de ovăz înainte ca cei mici să plece la şcoală. Dar se dovedeşte că aceasta nu este o explicaţie completă pentru folosirea timpului în gospodăriile de la mijlocul secolului trecut, precum cea a doamnei Meyer. Prin anii 1950 şi 1960, vechile mele reviste *Good Housekeeping* erau ticsite de reclame referitoare la prepararea produselor alimentare – sosurile delicioase pentru salată Kraft şi cartofii copţi Betty Crocker –, precum şi la aparatele electrocasnice – maşinile de spălat vase KitchenAid şi cuptoarele Frigidaire cu sistem de autocurăţare. Cu siguranţă, nu toată lumea avea uscătoare şi maşini de spălat vase – când s-a lansat în aventura ei de gospodină, doamna Meyer nu avea aşa ceva –, dar mulţi oameni aveau.

Teoretic, toate aceste facilităţi şi aparate electrocasnice ar fi trebuit să economisească timp femeilor. Dar nu au făcut-o, dintr-un motiv simplu. O compoziţie de tort la plic nu-ţi uşurează sarcina, dacă totuşi vrei s-o integrezi în reţeta care durează două zile şi care implică colorarea gemului de zmeură în roşu intens. Maşina de spălat nu-ţi economiseşte timp dacă umpli acele

ore cu ritualuri complexe pentru perierea scamelor de pe pătura electrică.

Realitatea este că timpul – toate cele 168 de ore – trebuie umplut cu ceva. Dacă nu lucrezi, atunci ai nevoie să faci altceva. Răspunsul evident pentru părinţi ar fi să petreacă acest timp jucându-se cu copiii lor, aşa cum presupunem că fac mamele casnice din zilele noastre. Ele petrec mai mult timp cu copiii lor decât mamele care lucrează şi, pentru mulţi oameni, această statistică ar trebui să fie sfârşitul controversei în ceea ce priveşte binele copiilor. Dar vreau să lansez ideea că „mult" nu este neapărat expresia potrivită, în general, din două motive.

în primul rând, copiii petrec foarte puţini ani în intervalul de vârstă preşcolară când stau efectiv acasă, solicitând atenţia unui adult pe perioade lungi de timp. Chiar şi doamna Meyer, cu toţi cei nouă copii ai ei, a avut permanent câte un copil acasă aproximativ 15 ani. Femeile moderne cu doi sau trei copii vor petrece mai puţin de un deceniu în această situaţie şi, având în vedere creşterea numărului de grădiniţe pentru copii cu vârste cuprinse între 2 şi 4 ani, precum şi orele de somn de după- amiază ale copiilor, chiar şi mamele casnice vor avea multe ore în care nu vor interactiona

J

cu copiii cu mult timp înainte ca aceştia să meargă la şcoală. Apoi, când copiii încep şcoala şi alte activităţi, timpul disponibil pentru interacţiunea cu părinţii se reduce şi mai mult. Copiii care sunt la şcoală (sau în autobuz sau fac sport) între orele 8:00 şi 15:00 în fiecare zi petrec aproximativ 35 de ore pe săptămână plecaţi de acasă[125] – poate nu întâmplător, acelaşi număr de ore este înregistrat de o mamă obişnuită care lucrează cu normă întreagă.[125] Multe mame casnice revin la locul de muncă după ce copiii lor încep şcoala. Dar altele nu revin, fie pentru că nu vor, fie pentru că în încercările lor de a-şi relua cariera întâmpină obstacole precum lipsa de flexibilitate sau discriminarea. în orice caz, până merg la şcoală, copiii mamelor casnice şi ai mamelor angajate nu au niveluri de interacţiune vizibil diferite cu părinţii lor. într-adevăr, într-un studiu din 2002—, calculul dedicat felului în care îşi petrec copiii timpul a constatat că programele acestora arată cam la fel indiferent dacă mama lucrează sau nu – de la timpul petrecut la televizor până la nu atât de impresionantele 0,5 ore pe săptămână pe care copiii din fiecare tip de familie şi le petrec în „conversaţii casnice".

în al doilea rând, există o realitate a naturii umane. Aşa cum oamenii angajaţi nu folosesc 100% din timp concentraţi pe esenţa muncii lor, la fel şi părintele obişnuit, casnic, nu dedică 100% din timpul disponibil acestei sarcini principale de îngrijire a
copiilor. Mamele casnice căsătorite ale căror copii au vârste sub 6 ani petrec, în general, 22,5 ore pe săptămână pentru îngrijirea copilului ca activitate principală, în total.[126] Asta înseamnă 3,21 ore pe zi atât pentru îngrijirea fizică, cât şi pentru joacă. Unele, evident, petrec mult mai mult. Cunoaştem cu toţii mame care le umplu copiilor zilele cu oportunităţi fabuloase de învăţare şi explorare. Dar şi mame care petrec mai puţin timp. Copiii potfi acolo, în prezenţa adultului, ceea ce îi face pe părinţi să se simtă „activaţi", dar micuţii vizionează videoclipuri (conform companiei Nielsen, copilul obişnuit cu vârsta cuprinsă între 2 şi 11 ani urmăreşte programele de la televizor aproape 4 ore pe zi—, deşi jurnalul consemnează un număr mai mic de ore) sau se joacă de unii singuri. Nu este nimic în neregulă cu joaca de unul singur; acesta este modul în care copiii îşi dezvoltă imaginaţia şi învaţă să fie adulti.

& 9 9 9

Dar acesta nu este timp interactiv – mai ales dacă mama se află în camera alăturată verificându-şi e-mailul – şi, prin urmare, reprezintă un alt factor care afectează bilanţurile.

r

Dacă excluzi colaborările sau dacă alegi să lucrezi cu jumătate de normă şi pur şi simplu nu poţi interacţiona cu copiii tăi 24 de ore din 24, 7 zile pe săptămână, atunci trebuie să faci altceva cu acel interval din cele 168 de ore ale tale. Unii părinţi casnici
fac voluntariat intensiv sau desfăşoară ***9*** programe serioase de antrenament fizic ori alte hobbyuri. Cartea lui Jeremy Adam Smith publicată în 2009, *The Daddy Shift,* a demonstrat faptul că taţii care stau acasă îşi fac adesea timp pentru proiecte cum ar fi tâmplăria sau renovarea locuinţei atunci când copiii lor sunt ocupaţi cu alte activităţi.[122] în gospodăriile cu venituri extrem de ridicate, partenerul care stă acasă poate petrece un timp considerabil efectuând activităţi pentru ca celălalt părinte, care susţine financiar întreaga familie, să avanseze în carieră (organizează cine festive sau îşi însoţeşte perechea la evenimente.) Dar activităţile gospodăreşti sunt cea mai uşoară alegere şi reprezintă „hobbyul" pe care îl aleg multe femei. Pare mai eficient decât să te uiţi la televizor, este mai ieftin decât să mergi la cumpărături, este inevitabil şi nici măcar nu trebuie să pleci de acasă pentru a-l face.

Prin urmare, cel puţin în trecut, activităţile gospodăreşti au ajuns să se extindă şi să ocupe cea mai mare parte din timpul disponibil în care copiii erau la şcoală sau se jucau cu prietenii. Şi, astfel, mitul cultural le-a determinat pe gospodinele anilor 1960 să simtă că trebuie neapărat să gătească ceva – dacă vin prietenii în vizită – şi să calce păturile electrice. Menajul era o slujbă cu normă întreagă a unei gospodine şi, prin
urmare, nu-ţi mai rămânea mult timp pentru a avea un loc de muncă sau pentru a te juca cu cei mici. De aceea, numărul din decembrie 1965 al revistei *Good Housekeeping* le explica femeilor cum să-şi ţină copiii departe de bucătărie în timp ce *ele pregăteau prăjiturile de Crăciun,* ca şi cum prăjiturile trebuiau făcute pentru propriul amuzament, şi nu ca pe ceva care să fie distractiv în primul rând pentru copii.

Dar iată aspectul fascinant al noii economii domestice. La un moment dat, rata de participare a femeilor la forţa de muncă a crescut la un nivel care a schimbat direcţia J naraţiunii. Pe măsură ce femeile au intrat în f
câmpul muncii în număr mare, timpul a devenit mai valoros. La propriu. Valoarea lui a crescut la nivelul salariului pe care îl poate cere femeia. Acest lucru s-ar putea să nu pară corect. Se impun argumente serioase: îngrijirea familiei este subestimată şi ar trebui respectată mai mult, atât ca profesie, cât şi în versiunile familiale ale acesteia. Dar nu uita că femeile din anii 1950 şi 1960 nu făceau neapărat asta cu timpul lor. în medie, mamele copiilor minori petreceau aproximativ 10 ore pe săptămână cu îngrijirea copiilor. Iar 34,5 ore pe săptămână le foloseau ocupându-se de activităţile gospodăreşti.

Şi astfel, pe măsură ce timpul femeilor a devenit mai valoros, acestea au fost nevoite să aleagă cum să-şi aloce orele limitate, asemenea corporaţiilor care aleg cum să aloce cele mai preţioase resurse astfel încât să fie folosite la valoarea lor maximă. Au hotărât, în ansamblu, că cei mici sunt mai importanţi decât activităţile gospodăreşti. N- ar trebui să fie deloc surprinzător. Mamele îşi iubesc copiii. Vor să-şi petreacă timpul cu ei.

Dar iată cum s-a încheiat controversa: pentru a reuşi să petreacă un timp cel puţin constant alături de copii, pe măsură ce au început să petreacă mai mult timp muncind, femeile au fost nevoite să se complacă cu o scădere a aşteptărilor privind treburile casnice.

Există o mare diferenţă între cele 34,5 ore pe săptămână pe care le petreceau în trecut ocupându-se de activităţile gospodăreşti şi cele aproximativ 14 ore pe săptămână pe care le petrec în ziua de azi. Este suficient timp pentru a lucra cu jumătate de normă, câte 4 ore pe zi, 5 zile pe săptămână, şi a nu pierde nicio secundă din timpul dedicat cititului sau jocului împreună cu copiii.

Având în vedere că majoritatea familiilor cu două venituri nu riscă să permită dezvoltarea germenilor tifosului în toaleta lor, aş susţine că acele 20 de ore suplimentare nu s-au dovedit deosebit de necesare. Femeile din ziua de azi nu mai fac multe dintre actrivităţile pe care le făceau femeile în urmă cu 40 de ani. Nu mai tăiem stafidele
- cu foarfecă de bucătărie sau în alt fel. Nu mai lustruim încălţămintea copiilor, deoarece aceştia poartă adidaşi, iar nu pantofi de gală care necesită întreţinere. Nu mai călcăm **f** păturile electrice şi niciun altfel de pătură. De fapt, aş spune că cel puţin o parte din timpul pe care mamele casnice moderne îl petrec pentru activităţile gospodăreşti nu este neapărat necesar, deşi ele petrec oricum mai puţin timp cu aceste activităţi decât în trecut, în prezent, mamele casnice alocă aproximativ 26 de ore pe săptămână activităţilor gospodăreşti—, faţă de 37 de ore în urmă cu patru decenii. Atunci când standardele referitoare la menaj scad, ele scad pentru toată lumea, iar mamele casnice sunt beneficiarele indirecte ale acestei tendinţe. Când septuagenara Glenna Matthews, istoric şi autor al cărţii *Just a Housewife: The Rise and Fall of Domesticity,* avea în jur de 20 de ani, „cineva care nu mă plăcea a venit în vizită la mine, iar o săptămână mai târziu mi-a spus: «Te crezi atât de bună, dar ţi-am văzut praful de sub pat!»„, a declarat ea într-un interviu pe care i l-am luat în 2008 pentru revista *Doublethink.* în zilele noastre? „Pentru mine este de neconceput că cineva ar putea vorbi despre praful sub patul tău ca să te facă de râs.”
Interesant este faptul că, în acelaşi timp în care am remarcat o scădere a standardelor referitoare la menaj, am observat o *creştere* masivă a standardelor în materie de creştere şi educare a copiilor atât pentru femei, cât şi pentru bărbaţi.

Unele dintre aceste standarde sunt ridicole, mai ales în rândul celor din clasa de mijloc, cu un loc de muncă bine plătit, afirmă Paula Spencer, autoare a rubricii „Momfidence” din cadrul publicaţiei *Woman's Day,* al cărei motto este: „Un Oreo nu a omorât niciodată pe nimeni.” Spencer a făcut carieră ironizând slăbiciunile părinţilor moderni. Ea bifează pe listă zdrobirea manuală a alimentelor pentru bebeluşi, achiziţionarea husei pentru coşurile de cumpărături din supermarket şi a mănuşilor igienice, astfel încât bebeluşii să nu atingă niciodată lumea murdară, folosirea cartonaşelor cu bebeluşi pentru a stimula dezvoltarea limbajului şi înscrierea unui copil de 4 ani la grupa mică de fotbal, ca nu cumva „să rămână în urmă cu dezvoltarea abilităţilor” („Este o expresie pe care o aud adesea”, spune ea). Părinţii îşi duc copiii cu maşina la statia de autobuz şi le verifică
; J i
temele pentru acasă, în loc să-i înveţe să aibă grijă de ei înşişi.

După cum remarcă Spencer, aceste noi standarde nu sunt în întregime inofensive. „Cunosc destul de multe femei care şi-au cam exagerat sarcina de mamă şi care
risipesc, cu siguranţă, mai multe ore decât îmi pot imagina.” Şi nu în moduri care implică interacţiunea cu copiii. Dacă crezi că educaţia copiilor înseamnă verificarea fiecărei probleme aritmetice, crearea felicitărilor de Valentine's Day pentru fiecare copil de clasa a II-a şi pregătirea pe cont propriu a mâncării pentru bebeluşi, atunci *chiar* îţi va fi dificil să ai un loc de muncă. Din fericire, dovezile nu susţin ideea că oricare dintre lucrurile de mai sus este necesar. Exemplul 1: casa Paulei Spencer – a crescut patru copii normali în timp ce lucra 40-50 de ore pe săptămână, pe parcursul întregii lor copilării.

Cu toate acestea, există multe lucruri de apreciat în ceea ce priveşte noul stil de creştere şi educare a copiilor, în sensul că mulţi părinţi cu performanţe înalte îşi petrec timpul liber ocupându-se nu de activităţi gospodăreşti, ci de copiii lor, concentraţi pe competenţele lor de bază. Sunt lucrurile pe care le fac cel mai bine şi pe care alţii nu le pot face la fel de bine. De exemplu, altcineva (de pildă, o brutărie) poate găti produse de patiserie pentru o reuniune de familie. Altcineva îi poate coase hainele copilului tău – probabil mai bine şi, cu siguranţă, mult mai repede decât tine. Dar acel producător de îmbrăcăminte nu-ţi poate ajuta copilul să devină entuziasmat de cărţi, citindu-i
povestea lui preferată, interpretată pe voci, la fel de bine ca tine.

Aceasta este filozofia de viaţă a lui James Andersen. în timpul zilei, Andersen este asociat principal în cadrul Clearview Capital, o companie cu capital privat din Greenwich, Connecticut. Seara, el şi soţia sa îşi împart cei cinci băieţi în patru grupe de lectură – copiii de 5 şi 7 ani împreună, apoi copiii de 9,11 şi 13 ani separat. în ultimii ani, au abordat literatura excelentă pentru băieţi de toate vârstele: *Aventurile lui Huckleberry Finn, Aventurile lui Tom Sawyer, 20 000 de leghe sub mări* şi alte romane clasice. Acest timp de lectură le oferă băieţilor o perspectivă mai amplă asupra diferitelor părţi ale lumii, cu promisiunea atrăgătoare că, atunci când vor împlini 13 ani, Andersen îi va lua pe fiecare în parte într-un loc despre care vor dori să afle mai multe. De exemplu, Andersen şi fiul său cel mare au citit o f
mulţime de cărţi despre cel de Al Doilea Război Mondial, aşa că au planificat să meargă în Normandia pentru a vedea locul debarcării din Ziua „Z”.

Evident, nu toţi părinţii îşi permit să-şi ducă copiii în Franţa. însă oricine poate dezvolta ritualuri speciale cu copiii săi, care să valorifice acea competenţă părintească de bază de a împărtăşi valori şi de a crea amintiri împreună. Aruncă din nou o privire la „Lista celor 100 de visuri” din capitolul 2. Poţi
face vreuna dintre aceste activităţi cu copiii tăi? Cere-le copiilor să-şi creeze, la rândul lor, „Lista celor 100 de visuri” şi încearcă să-ţi dai seama care dintre activităţile pe care le preţuiesc şi de care se bucură pot fi realizate în familie. Dacă tuturor vă place să înotaţi, de exemplu, mergeţi la o piscină din apropiere cât de des posibil. Orice părinte îşi poate duce copiii la bibliotecă. Orice părinte poate inventa poveşti alături de copiii săi, se poate ruga şi discuta texte religioase împreună cu ei, îşi poate face hobbyuri împreună, cum ar fi puzzle-uri sau crearea de obiecte artizanale, poate grădinări şi poate vizita situri istorice locale. Pe cât posibil, încearcă să-ţi împărtăşeşti experienţa şi pasiunile, pentru că atunci când eşti entuziasmat de ceva, sunt şanse ca şi copiii tăi să-ţi împărtăşească entuziasmul. De exemplu, ador muzica, aşa că eu şi Jasper cântăm împreună şi aştept cu nerăbdare „Very Young People's Concerts” ale Filarmonicii din New York, dedicate copiilor cu vârsta de 3 ani. Puteţi face mişcare împreună. în timp ce Kevin Peter, director de dezvoltare al Community Legal Services din Philadelphia, se antrena pentru triatlonul Ironman Louisville programat pe 30 august 2009, uneori i se alătura şi fiul său în vârstă de 11
f
ani pe trasee lungi, însoţindu-l pe bicicletă. Au participat împreună la câteva maratoane de 5

kilometri. De asemenea, în unele
dimineţi, cei doi fac şi naveta împreună, cu autobuzul şi trenul, spre şcoala copilului şi biroul lui Peter.

Copiii mici îşi doresc în mod natural să-şi petreacă timp cu părinţii, dar chiar şi copiii mai mari pot fi atraşi de acest obicei, dacă te comporţi ca şi cum ţi-ai dori cu adevărat să investeşti timp în ei. Asta înseamnă să nu-ţi verifici smartphone-ul la fiecare 3 minute. Ideea este să-ţi tratezi copiii ca pe nişte clienţi privilegiaţi. Trebuie să te gândeşti bine la timpul pe care îl veţi petrece împreună, deoarece este valoros. Dacă nu, vei cădea într-una dintre cele două capcane.

Prima capcană este aceea de a deveni sclavul rutinei din timpul săptămânii: cină, baie şi culcare. Ca parte a scrierii acestei cărţi, am rugat zeci de persoane să ţină jurnalele, şi îţi poţi potrivi ceasul cu precizie după devotamentul demonstrat de unii părinţi faţă de aceste ritualuri. Ar fi bine dacă ar funcţiona pentru toată lumea şi, într- adevăr, unii copii au nevoie de rutină. Dar, adesea, aceste jurnale sunt însoţite de lamentări de genul: „Aş vrea să fiu mai concentrat atunci când îmi petrec timpul cu copiii. Uneori simt că încerc să sar direct la ora de culcare.” Cu toţii suntem obosiţi după muncă şi este uşor să cedăm plictiselii, apoi ne simţim prost, pentru că timpul petrecut alături de copii ar trebui să aibă sens şi să fie distractiv.

în aceste cazuri, te-ar ajuta să faci nişte schimbări, în mod conştient, în organizarea sau structura programului petrecut alături de copii. Alege două seri din săptămână pentru a scăpa de rutină şi a ieşi din casă. Fă planuri din timp, astfel încât toată lumea să le aştepte cu nerăbdare. După ce-ţi iei copiii de la grădiniţă sau de la after-school, Iu aţi cina sub forma unui picnic într-un parc sau împachetaţi gustări şi duceţi-vă la locul de joacă, dacă este încă lumină. Găsiţi un muzeu care să fie deschis şi seara. Faceţi un foc de tabără în curtea din spatele casei şi prăjiţi bezele. Mergeţi la un meci de baseball din liga secundară sau la un sport universitar oarecare, în afară de fotbal şi baschet (astfel, biletele sunt mai ieftine şi mai accesibile). Aici, varietatea este soluţia. La fel ca biscuiţii Oreo, a lua cina pe fugă de câteva ori pe săptămână nu va omorî pe nimeni. Un fapt puţin cunoscut părinţilor este că cei mici nu trebuie îmbăiaţi în fiecare seară. Trebuie doar să-i ştergi de orice urmă de murdărie evidentă şi sunt în regulă şi a doua zi.

Cealaltă capcană în care vei cădea dacă nu îţi planifici timpul petrecut în familie este că te vei uita mult la televizor. Televizorul este în regulă în doze mici, dar în general nu este o competenţă de bază, spre deosebire de realizarea colajelor împreună, într-o familie de artişti (asa cum vom vedea în f X f
capitolul 8), şi nu este atât de plăcut pe cât cred oamenii.

Desigur, ca să-ţi tratezi cu adevărat copiii ca pe una dintre competenţele tale de bază, trebuie să fii acolo cu ei pentru intervale rezonabile de timp, chiar dacă ai un loc de muncă solicitant. Se ştie că Andersen pleacă de la birou la ora 17:00 pentru a fi antrenor secund al unora dintre echipele fiilor săi în Liga Mică. Din cauza programului său, Andersen nu s-a putut angaja să fie antrenor principal, dar a reuşit să găsească o modalitate în care să fie voluntar şi ajunge la antrenamente cât de des poate. „în general, nu lucrez mult în weekenduri. Aproape totul poate aştepta până luni.” Atunci când călătoreşte, Andersen creează un desen sau

o poezie despre „o zi din viaţa lui tati” şi le-o trimite băieţilor prin fax. A trecut de la BlackBerry la un iPhone, astfel încât să le poată trimite pe e-mail fotografii din călătoriile sale, pentru a fi în legătură directă cu ei, aşa cum s-a întâmplat recent, când a vizitat un depozit din Franţa. „Astfel, copiii îşi fac cu adevărat o idee despre unde sunt şi cu ce mă ocup.”

La fel, poţi identifica oriunde astfel de ocazii pentru a cultiva relaţia cu membrii familiei, chiar şi într-un program încărcat. Trezeste-te cu 15-20 de minute înaintea
I
copiilor tăi, astfel încât să fii gata şi dimineţile să nu fie pe fugă. Dacă îţi ia mult
mai mult de 20 de minute să te pregăteşti, atunci trebuie să-ti modifici cât mai curând posibil coafura sau obiceiurile de îmbrăcat ori de făcut duş. Când petreci dimineţi în tihnă, poţi transforma micul-dejun într-o masă în familie. Staţi de vorbă la o ceaşcă de cafea sau la un bol cu cereale şi povestiţi- vă ce intenţionaţi să faceţi în ziua aceea. Foloseşte dimineaţa pentru a integra unele lecturi sau proiecte de familie, precum puzzle-uri sau construirea turnurilor gigantice din piese Lego. Planifică discuţii de familie seara, când duci copiii la culcare, şi obişnuieşte-i să-ţi spună cum şi-au petrecut ziua. Foloseşte acest timp pentru a concepe noi strategii de abordare a problemelor şcolare, a problemelor cu prietenii sau a capriciilor vieţii de adolescent.

Pentru a face acest lucru, va trebui să-ţi organizezi viaţa profesională în aşa fel încât să reflecte existenţa copiilor tăi. în capitolul 4 există sfaturi despre reducerea orelor de muncă, astfel încât să nu ratezi aceste ore preţioase de seară, când copiii sunt treji şi s- au întors de la scoală. Dar dacă această
I
reducere a timpului este insuficientă, atunci cea mai bună soluţie pentru a-ţi crea timp cu copiii este să-ţi schimbi programul de lucru, pentru a-ţi elibera intervale de timp.

lată cum funcţionează de obicei acest lucru pentru părintele cu competenţe de bază: consideră orele cuprinse între 17:00 şi
20:00 (sau 17:30 şi 20:30, sau 18:00-21:00, dacă ai „păsări de noapte”) ca fiind sacre. Este timp petrecut cu familia. Rezervă-l în programul tău. Foloseşte-l pentru a planifica activităţi cu copiii, care să-ţi valorifice la maximum competenţele de bază. Apoi, în câteva seri pe săptămână, eliberează orele dintre 20:00 şi 22:00 sau 23:00 pentru muncă, după ce copiii au mers la culcare.

Acest lucru este important. Dacă eşti una dintre puţinele persoane ale căror locuri de muncă solicită cu adevărat zile de lucru de 12 ore, 5 zile pe săptămână, există o diferenţă uriaşă între a lucra de la 08:00 la f I
20:00, comparativ cu a lucra de la 8:00 la 17:00 şi apoi de la 20:00 la 23.00. Pe de-o parte, nu reuşeşti să-ţi vezi aproape deloc copiii, dar ai mai mult timp să te uiţi la televizor. Pe de altă parte, poţi petrece cât mai mult timp interacţionând cu copiii tăi ca un părinte casnic obişnuit, chiar dacă lucrezi mai multe ore decât majoritatea americanilor.

Acest lucru este deosebit de important dacă eşti părinte singur. Maureen Beddis din Alexandria, Virginia, lucrează cu normă întreagă ca director senior la Vision Council, o organizaţie nonprofit care promovează o mai bună îngrijire a vederii. Este mama unei fetiţe de un an pe nume Abby, în curând urmează să aibă încă un bebeluş, iar „primul ei copil” este o corcitură de labrador cu
husky, numit Cyrus. Maureen are oricum multe pe cap, dar ceea ce complică şi mai mult situaţia este faptul că soţul ei, Chip, era, atunci când am intervievat-o, într-o misiune armată

de 400 de zile în Irak (dacă te întrebi cum s-a întâmplat să rămână însărcinată a doua oară, soţul ei a fost acasă la momentul oportun, într-o pauză de două săptămâni).

Maureen a făcut lucrurile să funcţioneze trezindu-se în jurul orei 5:30 pentru a merge la joacă cu Cyrus în curtea din spate, activitate care a fost atât un exerciţiu fizic, cât şi o modalitate de ameliorare a stresului.

Abby se trezea în jurul orei 6:45 şi petreceau împreună următoarea oră, înainte de a merge la cresă şi la serviciu. Beddis îsi lua fiica de

la creşă la ora 17:00, se ducea acasă pentru a pregăti cina, apoi îi punea lesa lui Cyrus, o aşeza pe Abby în cărucior şi plecau împreună la o plimbare lungă şi frumoasă, pentru a explora diverse cartiere şi parcuri. La 19:30, Abby adormea, iar Maureen Beddis îşi petrecea următoarele 30 de minute ocupându-se de activităţile gospodăreşti sau de gestionarea treburilor casnice. Da, acest lucru înseamnă chiar mai puţin decât cele 14 ore pe care le alocă majoritatea mamelor care lucrează cu normă întreagă şi le consemnează în jurnal; Maureen Beddis este campioană la externalizarea activităţilor. Dar ea avea un motiv bun pentru reducerea timpului – în fiecare seară din săptămână, la
ora 20:00, se apuca din nou de muncă şi lucra cel puţin până la ora 21:30. Ca părinte singur, acest program îi oferea 8 ore de somn, 50 de ore întregi de muncă, timp de mişcare şi joacă cu Cyrus şi 15-20 de ore cu Abby în timpul săptămânii de lucru. Dacă Maureen ar fi lucrat până la ora 18:30 în loc de 17:00, ar fi avut mai mult timp liber, dar şi- ar fi redus la jumătate timpul petrecut cu fiica ei.

Mulţi părinţi fac această alegere. Cu ani în urmă, Rick D'Angelo, care în prezent administrează un fond de capital privat de 500 de milioane de dolari pentru WR Huff Asset Management, era un geofizician care încerca să se acomodeze cu noua sa funcţie din compania petreolieră Amoco, în timp ce creştea patru copii împreună cu soţia lui. El ajungea acasă în jurul orei 16:00 şi petrecea câteva ore jucându-se cu cei mici. Seara învăţa pentru maşter. A ales studiul, ca modalitate strategică de a avansa în carieră, în loc să joace golf cu colegii în weekenduri. „Hobbyul meu este să mă joc cu copiii mei”, spunea el. Planul lui Rick a funcţionat şi a fost promovat destul de curând.

După cum discutam în capitolul 1,168 de ore reprezintă timp suficient pentru a lucra 50 de ore pe săptămână, a dormi 8 ore pe noapte şi a petrece, totuşi, cantităţi semnificative de timp alături de copii. Dar, întrucât nu toate orele sunt create în mod
egal, pentru a face ca acest program să funcţioneze, este necesară mutarea unor intervale orare, ca şi cum ar fi nişte piese de puzzle. Reprizele de muncă divizate reprezintă o bună modalitate de a profita de faptul că cei mici dorm mai mult decât adulţii, pentru a-ţi respecta totuşi orele de lucru.

Dar, deşi mulţi părinţi au reuşit să avanseze în carieră prin acest program, atunci când le-am sugerat oamenilor să lucreze în reprize fracţionate, am avut parte de tot felul de nemulţumiri. Totuşi, la o firmă de consultanţă, partenerii au acceptat să lucreze în acest fel. Asociaţii n-au avut la fel de multă încredere în sistem. Persoanele care au drum lung de făcut între casă şi birou susţin că nu pot ajunge acasă mai devreme. Sau că toată lumea din birou îsi f stabileşte seara întrevederi, ieşiri la cină cu clienţii sau îşi programează reuniuni interne, din moment ce intervalul cuprins între orele 9:00 şi 17:00 este destinat clientilor. Medicii şi stomatologii afirmă că trebuie să-şi tină
cabinetele deschise până seara sau că nu-şi pot controla programul. Unele locuri de muncă necesită prezenţa într-un anumit loc, la un anumit moment, fără nicio flexibilitate de decalare a programului de muncă. Mame şi taţi care au parteneri casnici spun că înţelegerea lor este ca partenerul care stă acasă să acopere acest timp, astfel încât
partenerul care întreţine familia să avanseze în carieră sau să câştige mai mulţi bani, prin plata orelor suplimentare. Dar iată care este obstacolul meu: de multe ori, am inspiraţie maximă la scris în jurul orei 17:00. Ştiind că varianta finală a oricărui articol la care lucrez se află la doar o oră sau două distanţă, îmi este îngrozitor de greu să mă opresc din scris.

Există un milion de scuze, iar unele dintre ele pot fi bune. Dacă ai copii foarte mici care se trezesc în zori, dar nu trebuie să fie la şcoală la o anumită oră, şi ai un loc de muncă ce necesită să lucrezi seara, e posibil să descoperi că ai putea să creezi nişte clipe frumoase dimineaţa, nu seara. Adesea, în cazul în care cultura biroului la care lucrezi apreciază întrevederi la ora 20:00, nimeni nu va observa dacă apari dimineaţa abia după ora 9:00. Dar, într-un sens mai larg, putem alege ce vrem să facem cu viata noastră. Dacă tu consideri că merită să-ţi petreci timp cu copiii tăi – şi cred că acesta este cazul pentru cea mai mulţi dintre părinţi, inclusiv pentru cei casnici sau cei singuri –, atunci vei găsi o modalitate de a face acest lucru. Nu trebuie să se întâmple în fiecare zi a săptămânii, mai ales dacă partenerul tău de viaţă acoperă o parte din timp, dar nici n-ar trebui să nu se întâmple *deloc.* Vei obţine un loc de muncă diferit. Vei lucra de acasă şi vei f
renunţa la navetă două zile pe săptămână. îţi vei convinge acea parte plângăcioasă din creier că îţi mai rămân două ore de energie creativă seara târziu. Vei lucra între orele 20:00 şi 23:00 mai bine decât lucrează f
colegii tăi între orele 17:00 şi 20:00 şi vei fi promovat oricum. îţi vei deschide cabinetul stomatologic mai devreme şi vei lucra cu un asociat care vrea să muncească seara (sau invers).

Sau vei schimba fişa postului. în perioada în care am adus pe lume copiii, am fost fascinată să văd cum s-a schimbat asistenta obstetrică şi cum femeile au ajuns să domine acest domeniu de activitate. Cândva se presupunea că un medic obstetrician trebuie să fie disponibil 24 de ore din 24, şapte zile pe săptămână, deoarece bebeluşii pot veni pe lume oricând. în consecinţă, aceşti medici aveau nevoie de soţii casnice, care să se ocupe de gospodărie. în prezent, mulţi obstetricieni lucrează în grupuri, în care unul din patru sau cinci medici te poate ajuta să naşti. Ceea ce reduce obligaţia de a fi de gardă permanent la doar una sau două nopţi pe săptămână, un program mult mai potrivit pentru familie. Probabil că se pierde o notă personală, dar multe proaspete mame sunt fericite să fie îngrijite de femei, în special de femei care înţeleg exact durerea din timpul travaliului.

Noua economie domestică a schimbat modul în care părinţii jonglează cu timpul între copii, muncă şi treburile casnice. Din păcate, în toate acestea, un lucru extrem de important poate avea de suferit: căsnicia sau parteneriatul tău. Conform studiilor jurnalului, în 1975, părinţii căsătoriţi petreceau împreună 12,4 ore săptămânal, fără copii.— Până în 2000, numărul orelor petrecute împreună a scăzut la 9,1 ore.

Aceasta este o problemă, şi nu doar pentru că hrănirea relaţiei de cuplu reprezintă, evident, o competenţă de bază – cel puţin, speri că nimeni nu se poate ocupa de ea mai bine decât tine! Crudul adevăr este că fericirea în acest domeniu are un efect exponenţial important asupra restului vieţii tale.

Cel puţin, aceasta este lecţia pe care am învăţat-o din povestea de viaţă a împărătesei Maria Tereza, care a trăit între 1717 şi 1780.— Am fost mult timp fascinată de această femeie, pe care istoricii o consideră unul dintre cei mai eficienţi conducători ai f
Imperiului Habsburgic, în lunga sa istorie. în timpul domniei sale de 40 de ani, împărăteasa Maria Tereza a instituit numeroase reforme sociale, inclusiv o structură fiscală simplificată care a stimulat economia, educaţia şi sănătatea. Guvernarea *9 f t*
unui imperiu de 20 de milioane de oameni (pe vremea când populaţia mondială era mai mică de 800 de milioane) a transformat-o într-o femeie foarte ocupată. De aceea, mariajul ei a fost o parte atât de interesantă a poveştii.

Măriei Tereza i-a fost aranjată o căsătorie încă din copilărie, dar când viitorul ei soţ a murit prematur, ea a devenit unul dintre puţinii monarhi din secolul al XVIII-lea care s- au căsătorit din dragoste. Şi l-a iubit cu adevărat pe soţul ei, Francisc I de Lorena. De-a lungul anilor, a născut şaisprezece copii (zece dintre ei supravieţuind până la maturitate). Gândeşte-te la această poveste de viată în lumina standardelor moderne de „a avea totul”. O conducătoare care era mai mult sau mai puţin echivalentul preşedintelui SUA pentru epoca ei a fost însărcinată sau a avut grijă de un nou-născut aproximativ jumătate din timpul cât a fost la putere. Şi, deşi avea cu siguranţă o mulţime de
9 *9* *9*
servitori, conform mai multor relatări, era destul de implicată în îngrijirea copiilor. A continuat să corespondeze îndelung cu ei, chiar după ce aceştia au crescut şi i-a căsătorit pentru a forma alianţe strategice cu alte puteri europene (deşi poate nu atât de înţelepte în cazul nefericitei sale fiice Maria Antoaneta).

Nu vreau să spun că mariajul Măriei Tereza cu Francisc a fost perfect; există dovezi că Francisc a avut aventuri, printre alte păcate. Dar, ţinând cont că multe
căsătorii aranjate în acea epocă implicau cupluri regale care trăiau vieţi complet separate până la sfârşit, trebuie să admiri stabilitatea absolută a acestui cuplu. Chiar şi într-o eră în care societatea se aştepta ca monarhii să producă mulţi moştenitori, aş susţine că un cuplu care a adus pe lume şaisprezece copii trebuie să se fi iubit – chiar şi după decenii de căsătorie.

Nu cred că este o coincidenţă faptul că Maria Tereza a reuşit să-i eclipseze pe ceilalţi membri ai dinastiei de Habsburg atât în plan profesional, cât şi personal. O căsnicie fericită îţi oferă o mare energie pentru a obţine succese în toate domeniile vieţii. Şi te ajută să-ţi menţii această energie chiar şi în faţa încercărilor care pe alţi oameni i-ar distruge.

Asta au descoperit Doug şi Cheryl Chumley. Soţii Chumley s-au cunoscut la Fort Stewart, în Georgia, când Doug se afla în corpul de ingineri al armatei, iar Cheryl era mecanic în armată. S-au căsătorit câţiva ani mai târziu şi acum au patru copii, cu vârste cuprinse între 2 şi 14 ani. Ambii soţi lucrează cu normă întreagă. Cheryl este acum reporter cu acreditare la guvernul comitatului Prince William pentru publicaţia *News & Messenger* din Woodbridge, Virginia, iar Doug este mecanic pe un teren de golf din zonă. în plus, Cheryl se mai ocupă de câteva proiecte independente. Ea se antrenează pentru un
semimaraton, însă nu şi Doug, din cauză că în aprilie 2008, când mezinul lor era încă bebeluş, bărbatul a suferit un infarct. Inima l s-a oprit timp de 8 minute, iar prognosticul a fost suficient de sumbru, încât copiilor familiei Chumley le-au fost trimişi consilieri de la spital. Doug a supravieţuit, dar diverse complicaţii au dus la amputarea piciorului stâng, chiar deasupra genunchiului.

Inutil să mai spun că acest lucru nu a fost uşor pentru familie. Nici acum nu este. Doug are dificultăţi în deplasare, iar Cheryl îl ajută cu o mulţime de activităţi zilnice. însă la mai puţin de un an de la atacul de cord, Doug s-a întors la serviciu, iar Cheryl a atins şi ea noi culmi în cariera ei. Căsătoria cu „sufletul ei pereche” a fost cheia. „Dacă aş fi avut probleme conjugale, toate speranţele şi visurile mele n-ar mai fi contat. Nu m-as mai fi putut concentra asupra lor”, spune ea. „Ştiu că am o căsnicie solidă. Nu avem probleme în acest domeniu, ceea ce-mi permite să fiu deschisă să urmăresc orice altceva îmi doresc să realizez în viată.”
f

Acest tip de căsnicie nu se întâmplă ca prin minune; Cheryl şi Doug investesc mult timp în ea. Uneori fac naveta împreună, transformând ceea ce altfel ar fi o corvoadă într-o întâlnire romantică. Vorbesc la telefon de trei sau patru ori pe zi. Şi, în mod interesant, îşi creează mult timp pentru intimitatea familiei, neînscriindu-şi copiii la
toate activităţile extraşcolare. „Avem patru copii şi se joacă împreună, aşadar, nu este ca şi când ar fi singuri”, spune Cheryl. Acest lucru duce la o descoperire importantă: să funcţionezi ca un serviciu de taximetrie nu
r
constituie o competenţă de bază în creşterea şi educarea copiilor, aşa cum sunt luarea cinei împreună sau studierea Bibliei (activităţi frecvente în sânul familiei Chumley). în plus, nu ajută prea mult să ai copiii înscrişi la multe activităţi extraşcolare, dacă separarea înseamnă că părinţii nu pot construi genul de căsnicie fericită după care tânjesc copiii.

La fel ca în cazul copiilor, trebuie să-ţi faci timp pentru partenerul tău de viaţă. Acest lucru este dificil, deoarece nu-i poţi controla programul. Nu-l poţi forţa să-şi facă timp pentru tine. Este greu să dobândeşti obişnuinţa de a planifica întâlniri atunci când ţi-ai planificat deja un progres în carieră şi planifici activităţi dedicate copiilor tăi. Asta este cu siguranţă o componentă a celor 168 de ore ale mele la care încerc să mă perfecţionez. Eu şi soţul meu încercăm să vorbim la telefon câteva minute în timpul zilei. De asemenea, uneori angajăm o bonă care să aibă grijă de copii după ce aceştia adorm, astfel încât noi să putem ieşi la cină, încercăm să facem cel puţin o călătorie pe an (timp în care soacra mea plină de bunăvoinţă are grijă de copii). Dacă
angajarea unei bone nu este o opţiune, poţi face ca întâlnirile în casă să funcţioneze.
r
Amânaţi cina până când adorm copiii, apoi savuraţi-o la lumina lumânărilor şi discutaţi fără să mai fiţi întrerupţi. Un tată mi-a povestit că el şi soţia lui îşi autorizează copilul de 8 ani să intervină dacă vreunul dintre fraţii lui mai mici încearcă să iasă din f
dormitoarele de la parter odată ce mama şi tata au urcat la etaj să vadă un film.

Deşi filmele sunt în regulă la sfârşit de săptămână, nu ar trebui să le vizionaţi în mod constant chiar înainte de culcare, deoarece televizorul interferează cu obiceiurile de somn. O idee mai bună? Programează o „discuţie cu partenerul de viaţă” cu o jumătate de oră înainte

de culcare. Vorbiţi despre cum decurg zilele. Discutaţi despre copiii voştri şi despre visurile voastre. Dacă unul dintre voi călătoreşte, alegeţi opţiunea apelului video. Dacă sunteţi amândoi acasă, discutaţi în pat. La ce va duce asta doar de voi depinde, în ultimii 40 de ani, americanii şi-au schimbat radical modul în care alocă timp muncii, treburilor casnice şi familiilor lor. Datorită noii economii domestice, se pare că profesia şi copiii n-au mai concurat pentru timpul femeii atât de mult pe cât cred majoritatea oamenilor. Adevărata competiţie s-a dovedit a fi între munca plătită şi activităţile gospodăreşti, femeile negociindu-le pe măsură ce au intrat în câmpul muncii. Aş spune că aceasta este în mare parte o evoluţie pozitivă. Este posibil ca locuinţele noastre să fie puţin mai neglijente, dar economia şi lumea în ansamblu au

beneficiat de abilităţile variate ale femeilor

mai mult decât au beneficiat păturile noastre electrice de faptul că le-am călcat.

Şi iată o evoluţie şi mai importantă: asa cum femeile şi-au descoperit competenţele de bază în afara căminului, şi bărbaţii şi-au

descoperit competenţa de bază de a fi taţi. în 2008, conform sondajului efectuat de Families and Work Institute—, tinerii taţi cu vârsta sub 29 de ani au petrecut în fiecare *zi din săptămână* 4,3 ore cu copiii lor; taţii cu vârste cuprinse între 29 şi 42 de ani au petrecut 3,1 ore (de la 2,4 şi 1,9 ore în 1977). Acestea sunt cifre autoraportate, neconsemnate în jurnal, aşadar, sunt probabil exagerate şi includ tot timpul petrecut împreună (cum ar fi timpul petrecut vizionând programe TV). Dar tendinţa este în creştere şi, de fapt, taţii mai tineri susţin acum că petrec mai mult timp cu copiii lor în timpul săptămânii de lucru decât mamele de 30 de ani. Poţi vedea această statistică

ilustrată la locurile de joacă, la grădiniţe, în cabinetele pediatrilor şi în competenţele concrete privind îngrijirea copiilor. Când Jasper era bebeluş, una dintre mătuşile mele m-a întrebat dacă soţul meu era dispus să

schimbe scutece. Nici măcat *nu-mi trecuse* prin cap contrariul. Deşi nu voi susţine că îngrijirea copiilor în casa noastră s-a împărţit echitabil (soţul meu ar putea sublinia că nici salariile noastre nu sunt egale), totuşi nu e nevoie să-i las instrucţiuni când plec de acasă. Michael ştie care sunt păturica, pantofii şi cerealele preferate ale copiilor noştri, precum şi orele lor de somn.

Cu alte cuvinte, deşi este la modă să te plângi de cât de puţin fac bărbaţii acasă, cred că această plângere este puţin eronată. O sursă majoră de stres este că bărbaţii nu prea obişnuiesc să dea cu aspiratorul şi nici să şteargă praful. Deşi ei şi-au dublat timpul petrecut cu rezolvarea treburilor casnice între 1965 şi 2000 (de la 4,4 ore pe săptămână la 9,7 ore, conform jurnalului)—, totalul lor reprezintă aproximativ jumătate din timpul petrecut de mamele căsătorite cu aceste treburi, atât pentru femeile care lucrează, cât şi pentru cele casnice. Dar în cuplurile în care muncesc ambii, taţii petrec, de fapt, ceva *mai mult* timp decât mamele jucându-se cu copiii lor.[1]^ Cred că taţii au înţeles ideea. Să te joci cu copiii este o competenţă de bază. Să aspiri covorul nu este. în capitolul următor există sfaturi în privinţa reducerii la minimum a treburilor casnice, astfel încât să nu mai fie o povară pentru niciunul dintre părinţi, dar în condiţiile în care standardele referitoare la menaj au

scăzut deja vertiginos, „povară” nu mai este probabil cuvântul potrivit. în mod ideal, faptul că taţii nu se ocupă prea mult de activităţile gospodăreşti ar trebui să le inspire, mai degrabă decât să le înfurie pe mame. Ar trebui să ne determine să găsim modalităţi de a ne petrece mai mult din cele 168 de ore ocupându-ne de lucrurile pe care le facem cel mai bine.

Am scris şi am vorbit de multe ori, de-a lungul timpului, despre declinul activităţilor gospodăreşti şi schimbarea economiei domestice care-i determină pe părinţi să renunţe la timpul petrecut în bucătărie atât în favoarea biroului, cât şi în favoarea timpului petrecut la joacă alături de copiii lor. însă, inevitabil, cineva întreabă: „Dar ce părere ai de Martha Stewart?” întrebarea este de fapt de ce, în epoca noastră modernă, cineva încă face avere vorbindu-le femeilor despre cum pregăteşti dulceaţa sau cum să creezi decoraţiuni complexe din şerveţele colorate, din flori de mătase, din lumânări şi din cine mai ştie ce altceva.

La prima vedere, proiectele din publicaţia *Martha Stewart Living* sau hotărârea companiei Caldrea de a promova o carte care susţine recomandările doamnei Meyer pentru aspirarea tavanului par uimitor de retro. Dar răspunsul este că economia domestică a avut repercusiuni interesante -

ceea ce ne aduce înapoi la povestea Monicăi Nassif.

Spre deosebire de mama sa, Nassif a lucrat tot timpul cât fetele ei au fost mici. Soţul ei a preluat de fapt rolul de părinte principal. Deşi acest lucru este rar întâlnit, totuşi este mai frecvent decât înainte. în

2008, potrivit statisticii efectuate de Families and Work Institute—, 49% dintre bărbaţi au susţinut că se ocupă în mod egal sau că preiau cea mai mare parte a responsabilităţii îngrijirii copiilor. Acest lucru nu este (doar) o iluzie; 31% dintre soţiile lor au recunoscut că

este adevărat.

Dar ceea ce este cel mai fascinant e motivul pentru care Nassif, la fel ca Martha Stewart, a reuşit să facă o avere în domeniul

său de activitate. Nassif a înfiinţat compania Caldrea în 1999, după ce a petrecut ani întregi în calitate de consultant în domeniul bunurilor de larg consum. După cum spune povestea companiei, ea se afla într-o călătorie de afaceri în Atlanta şi, în timp ce se oprise la un magazin, a observat o cantitate uriaşă de produse de curăţenie respingătoare, cu efecte agresive. De ce aceste mărfuri n-ar putea fi la fel de plăcute ca acelea pe care le cereau femeile pentru pielea şi părul lor, s-a întrebat ea. Aşa că a început să experimenteze şi, în curând, să comercializeze o linie extrem de sofisticată de produse de curăţenie, cum ar fi un detergent parfumat pentru curăţarea hiatului cu preţul de 9 dolari şi un „set de produse esenţiale de curăţenie” în valoare de 75 de

dolari, compus dintr-o găleată retro argintie cu mop. Caldrea promite că aceste delicii vor oferi „o experienţă de top în curăţenia casei”.

Povestea e ironică. Femeile care îsi

permit să plătească 75 de dolari pentru săpun îşi permit şi să plătească 75 de dolari pentru a externaliza „experienţa de top în curăţenia casei”.

Dar această nouă reprezentare a curăţeniei ca fiind „un lux” sau o fantezie (precum tavanele aspirate ale doamnei Meyer sau indicaţiile recente ale revistei *Real Simple* adresate cititorilor săi cu venituri mari, referitoare la cum să faci un detergent pentru rosturi din lămâie proaspătă şi bitartrat de potasiu—) a fost, de asemenea, inevitabilă. Aş susţine că, de fapt, este un semn al emancipării femeilor.

Odată ce nu mai trebuie să petreci mult timp făcând ceva – de exemplu, să găteşti sau să faci curăţenie –, îţi permiţi să fii nostalgic în legătură cu acel lucru. îţi permiţi să consideri treburile casnice drept o activitate de relaxare, pe care o faci aşa cum bărbaţii se duc la pescuit, fiind siguri că familiile lor nu vor muri de foame dacă ei nu vor reuşi să prindă peşte. Cândva, femeile se plângeau că sunt legate de aragaz. Acum, cuplurile tinere care câştigă mulţi bani şi ar
putea mânca în fiecare seară în oraş selectează cu atenţie roşiile pentru sosul lor pomodoro gătit de la zero. Proiectele lor de renovare a locuinţei ridică bucătăriile de la **f**
nişte hrube ascunse la rangul de galerii cu aparate electrocasnice de lux, de ultimă generaţie – unele dintre aceste aparate fiind utilizate la fel de des cum ai „folosi” arta dintr-un muzeu. Acum, când femeile nu mai sunt nevoite să coasă haine pentru ele sau pentru copiii lor, tricotatul a devenit un hobby atât de la modă, încât este practic un clişeu.

Nassif a fost prima antreprenoare care a înţeles că acelaşi lucru se întâmplă şi în cazul curăţeniei. Este frumos să citeşti
I ***r***
despre un detergent cu parfum de lămâie atunci când te relaxezi cu o revistă. Şi dacă tot petreci doar 1,3 ore pe săptămână spălând vase, în comparaţie cu 5,1 ore în 1965—, de ce să nu te răsfeţi cu „farmecul lichid” (aşa cum îşi prezintă Caldrea detergentul de vase de 9 dolari) şi să nu transformi totul în aromaterapie? Faptul că femeile au folosit timpul câştigat prin renunţarea la pregătirea tortului End-of-the- Rainbow pentru a avea locuri de muncă şi a se juca cu copiii lor reprezintă o victorie feministă uriaşă. Acest lucru este subminat
I
de săpunul scump şi parfumat sau de existenţa unor emisiuni TV despre „lucruri bune” în aceeaşi măsură în care evoluţia bărbaţilor de la economia manufacturieră la
I
economia cunoaşterii este subminată de emisiunile despre tâmplărie. Din câte ştiu, puţini dintre noi ne-am construit singuri case, în noua economie casnică, fanteziile noastre despre gătit şi curăţenie sunt asemenea acelor atracţii de la marginea drumului, cunoscute sub numele de festivaluri renascentiste. Poţi purta rochii elegante şi poţi călări un ponei, dar trebuie să mergi cu maşina ca să ajungi până acolo. La fel, un aspirator Williams-Sonoma Miele Celebration Canister de 899 de dolari merită apreciat dacă – după inaugurare – îl vei putea lăsa oricând pe mâna celor de la firma de curăţenie sau dacă vei lăsa praful să persiste pe podea. Sau pe tavan. Poate că doamna Meyer doreşte să te inspire să faci curat în disperare, dar crede-mă, dacă nu faci, puţini te vor judeca pentru asta.

Competenţele tale de bază acasă

Pentru părinţi, creşterea copiilor reprezintă o competenţă de bază. Este lucrul la care te pricepi cel mai bine. Uită-te cu atenţie la jurnalul tău din capitolul 1.

Ce intervale de timp cu impact redus pot fi redistribuite ca timp semnificativ petrecut împreună cu copiii tăi? Fii creativ şi gândeste-te dincolo de seri şi weekenduri. Dimineţile din timpul săptămânii sunt foarte potrivite pentru unii dintre părinţi. Dacă ele sunt compatibile şi cu programul persoanei care îţi îngrijeşte copilul, ocazional,

masa de prânz din timpul săptămânii poate fi de asemenea un moment unde găseşti timp.

Ce activităţi poţi face împreună cu copiii în aceste intervale de timp? Cere-le să-şi creeze „Lista celor 100 de visuri” şi să vadă ce contează pentru ei.

Enumera aici câteva activităţi:

1._____
;2._____
3._____

Ce intervale de timp te angajezi să petreci cu partenerul de viaţă? Ce măsuri trebuie luate în acest sens?

- **7***

■

Nu-ţi spâla singur rufele

Recent, Sid Savara a făcut o descoperire surprinzătoare pentru un burlac de 30 de ani: „Petreceam *foarte mult* timp gătind”, spune el.

Nu intenţiona să petreacă mult timp gătind; nu încerca să prepare ceva atât de complicat ca tortul End-of-the-Rainbow descris în capitolul 6 şi, la sfârşitul eforturilor sale, nici nu reuşea să obţină mâncăruri sofisticate. Dar acest dezvoltator de software din Honolulu se simţea epuizat din cauza încercării de a-şi îmbina slujba cu un program permanent de exerciţii fizice şi cu lansarea unei trupe rock. Aşa că şi-a analizat timpul şi a creat un tabel unde şi-a consemnat cele 168 de ore în următoarele trei săptămâni.

Când a adunat totul, Savara şi-a dat seama că, în încercarea de a evita mâncărurile nesănătoase, petrecea până la 75 *ore* pe săptămână ocupându-se de cumpărat alimente şi gătit. După ce-şi termina programul de la birou, se urca în maşină şi se confrunta cu ambuteiajul din trafic ca să meargă la supermarket, pentru că nu avea nimic de mâncare acasă. Petrecea o jumătate de oră alegând alimentele pentru a doua zi şi aşteptând la coadă la casa de marcat. Acasă, eşecul său de a planifica din timp însemna că se trezea aşteptând ca puiul să se dezgheţe sau descoperea în timpul preparării unei reţete
că îi lipseşte un ingredient esenţial. Apoi mai era timpul efectiv de gătit: tăierea legumelor, supravegherea aragazului, spălatul vaselor.

Dacă i-ar fi plăcut să meargă la cumpărături şi să taie legumele, ar fi fost în regulă. Dar nu-i plăcea. Orele pierdute erau deosebit de enervante, deoarece îi răpeau exact acel interval preţios de după slujbă, când ar fi putut să se relaxeze sau să facă ceva distractiv împreună cu familia şi prietenii. Din tot timpul cheltuit cu mâncarea, singura parte care-l încânta era mâncatul.

Astfel că Savara a făcut ceea ce ar face orice om modern: a apelat la Craig's List.

Acest website fondat în 1995 de Craig Newmark, un tip din San Francisco care lucrează în IT, este renumit pentru multe lucruri, precum cazuri de crimă, anunţuri personale şi închirieri de apartamente fără comision. Dar website-ul îţi permite, de asemenea, să anunţi gratis (sau

aproape gratis, în cazul angajatorilor care postează oferte de locuri de muncă plătite) joburi, proiecte sau abilităţi personale. Aceste costuri de tranzacţie reduse au ca rezultat f „postarea mai multor oferte de locuri de muncă decât ai găsi” într-un ziar care percepe un tarif pentru fiecare rând, îmi declara într-un interviu din 2008 Jim Buckmaster, director executiv al Craig's List. Deoarece sunt postate mai multe oferte de locuri de muncă, există o mare diversitate,
iar „când ai o mare diversitate a oportunităţilor de angajare, este logic să integrezi mai mulţi oameni în diferite tipuri de situaţii, dincolo de tradiţionalul «Caut loc de muncă de 40 de ore pe săptămână, într- un complex de birouri, undeva într-un separeu»„.

Savara a postat un anunţ pe site, în speranţa că va găsi pe cineva dispus să-i gătească. „M-am gândit că voi primi un răspuns sau două, dar am fost impresionat de numărul mare de răspunsuri”, spune el. Unele dintre ele păreau dubioase. O angajată a unei companii de catering voia să sustragă mâncare de la evenimente şi să i-o livreze la f
negru (Savara a respins-o); un consultant pensionar, care avea câteva milioane de dolari în cont şi făcea surf în Hawaii, învăţa să pregătească mâncare şi avea nevoie de cineva pentru care să gătească. Dar „nu de mine avea nevoie”, a spus Savara, temându- se că milionarul ar fi renunţat când s-ar fi f
plictisit.

Aşa că, în cele din urmă, a hotărât să aleagă o mamă care demisionase recent din slujba de zi şi lucra ca bucătăreasă personală. El o plăteşte cu 60 de dolari pe săptămână, plus preţul alimentelor, iar ea îi găteşte suficientă mâncare pentru 12-15 mese de bază, inclusiv resturile. (în general, bucătarii personali gătesc fie acasă la client, fie în spaţii închiriate în bucătării comerciale,
pentru mai mulţi clienţi.) Teoretic, aceşti 60 de dolari se adaugă la bugetul lui Savara, dar în realitate nu este aşa. Cheltuielile de pe cârdul lui de credit au scăzut. Se pare că bucătăreasa personală a lui Savara este mai eficientă în ceea ce priveşte cumpărarea alimentelor. „Un efect secundar extraordinar este faptul că cheltuiesc mult mai puţini bani pe lucruri cumpărate la întâmplare”, spune Savara – cum ar fi cutia cu gogoşi pentru care nu venise special la cumpărături, dar care arăta atât de tentant. Totuşi, el câştigă aproximativ 10 ore pe săptămână, timp în care obişnuieşte să cânte la chitară şi să
9 *9* *9*
scrie mai multe articole pentru website-ul său.

într-adevăr, aranjamentul a funcţionat atât de bine, încât Savara a experimentat şi externalizarea rufelor. Angajatul de la serviciul de spălătorie vine la el acasă şi, pentru 7 dolari pe pachet, îi ridică hainele murdare şi i le aduce înapoi curate în 48 de ore. Acest lucru i-a fost de folos lui Savara pentru că are o maşină mică de spălat rufe şi un pat mare. Spălarea pilotei fusese „la propriu un punct de pe lista mea cu lucruri de făcut, de care trebuia să mă ocup încă de acum patru luni”, pentru că nu reuşise să ajungă la o spălătorie comercială. Biata lui plapumă murdară zăcuse un anotimp întreg în coşul de rufe. Apoi a dat-o la serviciul de spălătorie şi a primit-o înapoi în două zile, „spălată şi mirosind a proaspăt”.
Citind povestea lui Savara, s-ar putea să te frapeze faptul că el şi-a angajat practic o soţie. într-adevăr, se pune întrebarea: dacă ar fi fost căsătorit, ar mai fi fost atât de entuziast şi dornic să externalizeze
9 activităţile gospodăreşti?

Savara părea un tip destul de modern atunci când l-am intervievat, deci probabil că răspunsul ar fi fost da, dar presupunerile noastre culturale cu privire la activităţile gospodăreşti pe care „ar trebui” să le facă bărbaţii şi femeile sunt adânc înrădăcinate. Taţii tund gazonul; mamele gătesc şi fac curat. în fiecare an de Ziua Mamei, website- ul Salary.com postează calcule referitoare la cât costă o mamă pe piaţa liberă, datorită activităţilor gospodăreşti prestate.[142] Pe baza răspunsurilor la sondaj, aceste servicii includ gătit, curăţenie, cumpărături, spălatul rufelor şi administrarea generală a gospodăriei. Mulţi tineri căsătoriţi încă sunt întrebaţi, după nuntă, dacă se bucură de felul cum găteşte proaspăta soţie. Aceste presupuneri sunt motivul pentru care eseista Judy Syfers a făcut valuri în numărul de debut al revistei *Ms.* (publicată la începutul anilor 1970), cu un articol intitulat „Vreau o soţie”.— Ea visa cu ochii deschişi la faptul că ar avea o soţie care „să se ocupe de programările la
stomatolog, să-mi păstreze hainele curate, călcate, cârpite, înlocuite atunci când este nevoie, să planifice meniurile, să facă toate cumpărăturile necesare, să pregătească masa, s-o servească într-un mod agreabil, apoi să se ocupe de curăţenie”, să aibă grijă de detaliile privind viaţa ei socială, să organizeze petreceri şi aşa mai departe.

Eu nu eram născută la începutul anilor 1970, aşa că nu pot comenta politica epocii. Cu siguranţă, eseul are anacronisme. Se pare că, în acea vreme, mulţi soţi se aşteptau ca soţiile lor să le dactilografieze lucrările pentru facultate. Oaspeţii de la cină se aşteptau ca gazda să le ofere scrumiere. Dar când am citit eseul în 2007, cel mai mult m- au frapat două lucruri. în primul rând, cât de puţine dintre activităţile prezentate de Syfers, altele decât cele legate de îngrijirea copiilor, fac eu de fapt şi, în al doilea rând, câte dintre aceste activităţi gospodăreşti pot fi acum externalizate la preţuri accesibile – adesea către mici întreprinderi sau lucrători individuali care sunt mai buni la aceste sarcini decât ar putea spera orice soţie.

Acesta este din nou principiul competenţei de bază. Aşa cum ai competenţe de bază la locul de muncă, ai competenţe de bază şi în viaţa personală. Indiferent dacă e vorba despre a cânta la chitară într-o trupă de rock sau a-ţi îngriji copiii, sau ambele, ai activităţi care îţi plac, le
faci cel mai bine şi pe care alţi oameni nu le pot face la fel de bine.

Pentru majoritatea dintre noi, activităţile gospodăreşti nu reprezintă una dintre aceste competenţe de bază. Sunt şanse ca altcineva să poată face măcar unele dintre acestea mai bine decât tine sau să se bucure de ele mai mult decât tine. Deşi Savara
9
câştigă 10 ore pe săptămână apelând la serviciile unui bucătar personal, acestuia nu-i ia 10 ore ca să gătească pentru el. Timpul său de lucru se apropie de 3-4 ore, deoarece planifică meniul, face cumpărături angro şi aşa mai departe.

însă chiar dacă nu te deranjează să faci curat, să găteşti sau să speli rufe, sau dacă eşti eficient în administrarea acestor
9
activităţi gospodăreşti, important este că ele au un cost de oportunitate[142]. în timp ce companiile mari ar putea face un efort rezervându-şi singure călătoriile, multe dintre ele externalizează acest serviciu către agenţiile de turism, pentru ca angajaţi! lor să rămână concentraţi pe competenţele lor de bază, cum ar fi dezvoltarea de noi medicamente,

construirea de avioane sau orice altceva ar face. La fel, chiar dacă eşti o gospodină eficientă, astfel de treburi îţi răpesc timpul necesar activităţilor care se numără printre competenţele tale de bază. Acest lucru este valabil şi dacă eşti părinte cu normă întreagă. Şi atunci, treaba ta este
să te îngrijeşti de copii, nu de activităţile gospodăreşti.

Din păcate, acest calcul al costului de oportunitate se pierde adesea în dezbaterea despre externalizare sau despre cele mai bune modalităţi de a pune un ban deoparte într-o economie în declin. Pe de o parte, să-ţi duci singur hainele la spălătorie în loc să plăteşti pentru a fi spălate şi împăturite sau să cumperi pui congelaţi întregi în loc de pui tăiaţi pare o modalitate bună de a economisi bani. Nu sunt acestea avantaje opţionale? Tatăl lui Savara, care deţine o franciză a firmei de curăţenie The Maids, a crezut cândva că afacerea lui este o cheltuială domestică pur discreţionară. Asta însemna că publicul-ţintă era format din oameni înstăriţi care îsi doresc case curate. Ulterior, f I [9]
el a aflat că „clienţii nu angajează firma The Maids pentru că face o treabă mai bună”, spune Savara. „O persoană obişnuită cu suficient timp şi-ar putea face casa impecabil de curată.” Problema este că „majoritatea oamenilor îşi fac curat sâmbăta sau duminica, exact zilele în care îţi petreci timp liber cu familia. Aşadar, ei nu-şi cumpără o locuinţă curată, ci de fapt îşi răscumpără weekendul”. Dacă petreci multe ore lucrând de luni până vineri, atunci timpul liber petrecut cu familia în weekend valorează mai mult decât preţurile de la The Maids. „Aproape în fiecare lună există câte
un client – să spunem soţia – care sună şi contramandează serviciul. Apoi sună soţul şi cere serviciul din nou, spunând: «Am preferat să anulăm cablul TV.»„

Adevărul este că banii, la fel ca timpul, reprezintă o alegere – şi adesea o alegere conexă. Aşa cum ai nevoie de o „echipă de lucru” pentru a-ţi susţine cariera, ai nevoie de o „echipă şi acasă” care să te ajute să te concentrezi asupra competenţelor de bază şi să câştigi timp în viaţa personală. Dacă ai suficienţi bani, ar putea fi realmente o echipă. Nu cu mult timp în urmă, la o petrecere, am început să vorbesc cu o mamă care avea mai mulţi copii mici şi care în timpul liber era manageră pentru un fond de investiţii. Soţul ei se lăuda cu cât de implicată era soţia sa în viaţa copiilor lor. Astfel încât, aproape dând naştere unei situaţii sociale jenante, am întrebat-o cum reuşeşte să obţină o astfel de fericire în viaţa personală şi profesională. Răspunsul a fost foarte simplu: această familie avea echivalentul a patru angajaţi cu normă întreagă, inclusiv persoane care să se ocupe de comisioane şi un bărbat pe post de îngrijitor, care venea de la 11:00 până la 19:00 în fiecare zi pentru curăţenie, spălat rufe, gătit cina şi strâns după aceea. Era visul lui Syfers devenit realitate (mai puţin partea cu scrumiera). Bineînţeles, în momentul în care calculezi şi impozitele pe salarii şi alte cheltuieli, probabil că tot acest sprijin casnic costă familia în jur de 200 000 de dolari pe an.

în mod practic, pentru majoritatea dintre noi, a avea o „echipă acasă” va implica utilizarea creativă a industriei în plină dezvoltare a serviciilor casnice şi o f planificare inteligentă – aceleaşi strategii de minimizare/externalizare/ignorare despre care am vorbit în capitolul 4. Dacă datul cu aspiratorul nu face parte din competenţele tale de bază, atunci e mai bine să ai o casă mai mică şi să plăteşti pe cineva de la o firmă de curăţenie decât să ai o casă mare şi
9 ***9***
să-ţi pierzi weekendurile cu ştersul prafului. Sau poţi adopta abordarea liberă: dezvoltarea vizualizării selective – priveşti dincolo de straturile de praf, până când ele vor fi suficient de mari pentru a susţine agricultura comercială.

Din fericire, este relativ uşor să reduci orele dedicate treburilor casnice, cumpărăturilor (pentru toate bunurile de larg consum), preparării alimentelor şi altor asemenea activităţi gospodăreşti, a căror durată a scăzut de la 31 de ore, conform constatării American Time Use Survey, în familiile cu două venituri şi copii.—

Primul pas este să revii la jurnalul din capitolul 1 şi să calculezi orele pe care tu şi membrii familiei tale le dedicaţi treburilor casnice. Dacă eşti la fel ca majoritatea
oamenilor, îţi petreci cea mai mare parte a timpului cu aceste patru categorii de activităţi gospodăreşti:

Spălatul şi întreţinerea hainelor;
Planificarea meniului, cumpărături, gătit, spălat vase;
Menaj, inclusiv îngrijirea gazonului şi a grădinii;
Administrarea gospodăriei – adică „lucrurile mărunte care te omoară”.

Uită-te la orele alocate fiecărei activităţi în parte. Consumă vreuna dintre ele o cantitate disproporţionată de timp? Poate că sunt egale, dar una dintre ele îţi răpeşte mai mult din timpul petrecut cu familia. La urma urmei, poţi plăti facturile după ce copiii se vor culca, dar gazonul trebuie tuns pe lumină. Sau poate că deteşti un anumit aspect al treburilor casnice şi vrei să scapi de el. Restul acestui capitol va examina strategii pentru a face faţă tuturor acestor activităţi. Construirea unei astfel de echipe de susţinere în viaţa personală poate fi mai dificilă decât la locul de muncă, dar recompensa este mare în ceea ce priveşte timpul câştigat, bătăile de cap şi, uneori, banii.

Spălatul şi întreţinerea garderobei

Cu toţii trebuie să purtăm haine, dar obţinerea lor poate fi ineficientă. Gândeşte-te – cât timp şi bani ai cheltuit pentru a-ţi alcătui garderoba actuală? Potrivit Bureau of Labor Statistics, o familie americană obişnuită, cu cheltuieli anuale de aproximativ 50 000 de dolari pentru întreţinerea gospodăriei, alocă aproape 1 900 de dolari pentru „îmbrăcăminte şi servicii de întreţinere”.[144] Este o sumă rezonabilă, mai
J [9]
ales dacă iei în considerare ce procent din acele haine poartă, de fapt, oamenii. Dacă eşti la fel ca majoritatea dintre noi, răspunsul în cazul adulţilor este mai puţin de jumătate, ceea ce ridică o întrebare importantă: ce altceva ai fi putut face cu timpul pe care l-ai petrecut câştigând bani pentru a-ţi cumpăra haine care nu-ţi plac?

Mă cutremur când mă gândesc la această întrebare şi mă uit în dressingul meu. Din cauza unei combinaţii de modestie
9
mioapă şi indiferenţă totală în materie de stil, nu m-am priceput niciodată să mă îmbrac singură. Am un dressing plin de haine ieftine care nu-mi plac cu adevărat, iar puţinul pe care-l ştiu despre modă provine din studierea revistelor de specialitate şi din vizionarea emisiunii IVhat *Not to Wear* de pe TLC.

Totuşi, scrierea acestei cărţi mi-a oferit o scuză profesionistă pentru a aborda problema. Din moment ce băieţii mei s-au născut în perioade diferite ale anului, am avut nevoie de haine noi pentru a doua sarcină. Aşadar, am hotărât să fac ceva la I [9]
care visasem de mult: mi-am angajat o asistentă personală pentru cumpărături.

Găsirea ei a fost destul de uşoară. Am
I
dat căutare pe Google „asistentă personală pentru cumpărături” şi „New York” şi în curând am găsit-o pe Lindsay Weiner, o veterană a emisiunii *What Not to Wear,* absolventă a Fashion Institute of Technology, care deţine în prezent compania Style Me NY. Spre deosebire de mine, Weiner a fost atrasă de modă încă de la o vârstă fragedă; deşi şcoala de fete unde învăţa în Washington, D.C. impunea uniformă, „de obicei aveam probleme pentru că încercam să-mi «accesorizez» tinuta cu elemente f
extravagante”, spune ea. Lindsay asorta pantofi roşii la pantaloni scurţi bleumarin, care „arătau mult mai bine decât pantofii maro pe care trebuia să-i purtăm”.

Când se plictisea la cursuri, îi transforma psihic pe profesori, schimbându-le aspectul exterior. Aşa că am rugat-o să mă ajute să- mi cumpăr o garderobă de vară pentru gravide.

A fost o experienţă care nu a semănat cu nicio altă sesiune de cumpărături pe care am avut-o vreodată.

Cu câteva zile înainte de a ne întâlni, Lindsay Weiner mi-a trimis un chestionar în care i-am descris ce-mi place să port şi ce nu. Apoi ne-am întâlnit la un Starbucks de la intersecţia bulevardelor Grand şi Broadway din SoHo, având deja traseul schiţat în smartphone-ul ei. Prima oprire? Raionul puţin cunoscut de îmbrăcăminte pentru gravide de la etajul trei al magazinului TopShop (hainele importate din Marea Britanie), pe care, inutil să mai spun, nu l-aş fi găsit niciodată singură. Lindsay m-a convins să probez nişte blugi skinny pe care nici nu mi-ar fi trecut prin cap să-i port; s-au dovedit prea strâmţi şi am trimis o vânzătoare să-mi găsească altă dimensiune. între timp, Weiner a organizat teancurile de haine, le-a scos de pe umeraşe şi chiar le-a tinut asa cum trebuie, astfel încât tot ce trebuia să fac era să le trag pe mine. M-a convins să probez o cămaşă despre care credeam că nu mă avantajează (dar n-a fost aşa.) M-a îndemnat să-mi aleg o bluză violetă amuzantă, în loc de una albă mai practică. în timp ce aşteptam la coadă să plătesc, printre alte lucruri, blugii skinny care s-au dovedit a arăta mai puţin ridicol decât mi-aş fi imaginat, Lindsey mi-a ţinut hainele şi apoi a insistat să-mi ducă sacoşele pline de cumpărături.

Următoarea oprire: un magazin de îmbrăcăminte pentru gravide care vindea costume. în mod inexplicabil, era închis la
ora 15:00 într-o după-amiază de luni. Lindsay a luat-o ca pe o jignire personală şi şi-a cerut mii de scuze. De acolo am mers la magazinele Anthropologie şi Tahari, unde am avut ghinion, mai ales din cauză că nici măcar hainele supraelastice nu erau croite cum trebuie pentru burta mea. Dar nu mai contează. Lindsay şi-a revenit. Am ajuns la un alt magazin care vindea haine pentru gravide, de unde mi-am cumpărat o cămaşă elegantă, apoi am luat un taxi până la Belly Dance Maternity, unde am dat lovitura. Dintr- o grămadă de haine, Lindsey mi-a găsit exact perechea potrivită de pantaloni negri, m-a îndemnat să aleg o fustă croită în formă de A în loc de o fustă-creion, a smuls o rochie uimitoare albastru cobalt dintr-o grămadă de haine colorate pe care probabil le-aş fi probat mai înainte, a afirmat în mod flatant că nici măcar nu arătam însărcinată într-un pulover pe care nu l-aş fi ales niciodată, dar care apoi mi-a plăcut foarte mult, după care m-a convins să nu cumpăr o cămaşă turcoaz elegantă de 50 de dolari doar pentru că mi se potriveşte. Nu are nimic special, a spus ea. Tot ce trebuia să fac era să mă schimb la comandă, să scot cârdul de credit (şi să-i scriu lui Lindsay Weiner un cec). M-am întors acasă trei ore mai târziu cu sacoşele pline cu haine de care chiar eram încântată, ceea ce înseamnă ceva, având în vedere urâţenia abolută a majorităţii hainelor de gravidă.

Am intervievat-o după aceea pe Weiner şi am găsit câteva paralele între munca ei şi a mea. Pentru că în viaţă toată lumea trebuie să mai şi scrie puţin, majoritatea oamenilor consideră că se descurcă foarte bine la capitolul ăsta. Se înşală. La fel şi cu hainele. „Doar pentru că îţi place ceva nu înseamnă că îţi şi stă bine”, spune Lindsay. Şi există un corolar: „Doar pentru că o ţinută ţi se potriveşte nu înseamnă că trebuie să o şi porţi.” Există multe haine urâte pe piaţă. La fel cum există multe idei proaste, cum ar fi aceea că, dacă eşti mai solid, ar trebui să porţi haine largi, sau că, dacă eşti tânăr, e în regulă să arăţi ca un cârnat îndesat într-o pereche de blugi. De asemenea, „există unele piese vestimentare care rămân la modă, dar multe altele nu”. Cândva, Lindsey a aruncat o privire prin dressingul unei cliente şi a trebuit să arunce ţinute de la începutul anilor 1980. Pe de altă parte, cu ajutor profesionist, nimeni nu este fără speranţă. Odată, a mers la cumpărături cu un băiat de 16 ani a cărui mamă o sunase disperată. Iar băiatului i-a plăcut experienţa. Cui nu i-ar plăcea să meargă la cumpărături dacă cineva ar transforma această experienţă într-una eficientă şi distractivă?

Angajarea unei asistente personale pentru cumpărături nu este ieftină, aşa că este mai practic dacă intenţionezi să-ţi cumperi multe haine – de exemplu, dacă
tocmai ai obţinut o nouă slujbă sau ai slăbit recent. Eu am plătit aproximativ 400 de dolari pentru timpul lui Weiner, deşi unele magazine universale oferă servicii similare în mod gratuit, atâta timp cât îţi cumperi hainele de acolo. în continuare, iată o modalitate ieftină care-ţi permite externalizarea activităţii de styling. Găseşte un butic care te atrage (Ann Taylor Loft, Banana Republic) şi află ce mărime porţi. Apoi, în fiecare anotimp, cumpără-ţi două ţinute direct de pe manechinele din magazin. Până la geantă sau cravată. Aceste manechine sunt îmbrăcate cu stil şi te vor
I
scuti de efortul de a afla ce haine se asortează. Şi, de asemenea, te vor ajuta să economiseşti nişte bani. La urma urmei,
9 *9* ,
dacă îţi cumperi haine de 1 500 de dolari pe an şi porţi doar de 750 de dolari (sau mai puţin), orice sfat care te ajută să faci cumpărături mai inteligente înseamnă de fapt mai mulţi bani economisiţi pentru gospodărie.

Desigur, odată ce ai acele haine fabuloase, trebuie să le şi cureţi. As spune că şi aceasta
I J I I I
este o corvoadă bună pentru externalizare. Nu trebuie să faci singur curăţarea chimică a hainelor. Nu ţi le croieşti singur. Şi atunci, de ce să nu faci un pas mai departe şi să externalizezi şi spălatul hainelor?

Asta face Savara. Şi, în mod interesant, şi Sarah Wagner face asta, o mamă casnică din Philadelphia. Este atentă pe ce cheltuieşte banii, dar, aşa cum mi-a spus când am discutat în 2008, urăşte la propriu să-şi petreacă după-amiezile în spălătorie, ocupându-se de povara sisifică de a tot spăla hainele care se murdăresc la nesfârşit.

I „împăturirea rufelor necesită un timp îndelungat pe care eu nu îl am. Dacă mă opresc la jumătatea acţiunii, inevitabil, copiii şi câinele îmi vor călca munca în picioare.” Aşadar, Sarah Wagner a angajat o firmă de spălătorie, We Wash It Laundry, care de obicei se adresează studenţilor din

J
Philadelphia. S-a dovedit că firma respectivă preia, spală, împătureşte şi livrează hainele pentru locuinţe particulare, dar şi pentru căminele de studenţi. Tariful este de 1,10 dolari pe kilogram. Pentru Wagner, asta înseamnă 25-35 de dolari pe săptămână, însă având în vedere timpul pe care îl câştigă în schimb, acesta este un mic lux pe care şi-l permite.

„Mulţi dintre prietenii mei nu cred că numi spăl singură rufele", spune ea. Aceştia îi spun că nu durează mult (deşi nu au adunat orele). Au sfătuit-o să-şi lase copiii în faţa unui film pe DVD, în timp ce împătureşte cămăşi. Dar „nu vreau să petrec mai puţin timp cu copiii mei", mărturiseşte Wagner. „Vreau să petrec mai puţin timp ocupându- mă de activităţile gospodăreşti." La urma urmei, familiile pot avea amintiri plăcute
despre gătitul împreună, dar nimeni nu-şi aminteşte cu nostalgie că „mama avea întotdeauna grămezi de rufe în coş".

Are dreptate, deşi recunosc că trimiterea rufelor la spălătorie nu este un obicei tipic american. Am început să externalizez acest serviciu doar pentru că primul meu apartament în care am locuit în New York nu avea o maşină de spălat cu uscător de rufe. Era o spălătorie peste drum, dar când m-am dus cu geanta plină de rufe şi cu monede, am observat un panou care anunţa că preţul spălării rufelor este de aproximativ 50 de cenţi pe kilogram. Am făcut nişte calcule şi am hotărât să-mi răscumpăr ziua de sâmbătă, bând mai puţin sâmbătă seara şi folosind banii economisiţi pentru a externaliza această sarcină. Planul meu era să continui acest lucru, iar când m-am mutat cu noul meu sot într-o clădire care avea
J
serviciu de spălătorie la subsol, plăteam adesea 1 dolar pe kilogram pentru hainele noastre (deşi spălam noi înşine hăinuţele bebeluşului, deoarece era nevoie de un
I 9
detergent special). Apoi, când Jasper a împlinit un an, ne-am mutat într-un apartament mai mare, care avea maşină de spălat şi uscător de rufe. Cam în aceeaşi perioadă, am cumpărat nişte genţi din pânză de cort militar pentru a le înlocui pe cele rupte pe care le tot trimiteam la spălătorie. Michael a râs de noile mele achiziţii. Replica
lui exactă cred c-a fost: „E amuzant, din moment ce acum nu va mai trebui să le folosim niciodată."

Am fost puţin îngrijorată. Pentru mine, faptul că aveam o maşină de spălat şi uscător de rufe nu însemna că trebuie să schimbăm ceva în rutina noastră. La urma urmei, avem şi un storcător de fructe pe care nu îl folosim. Oare soţul meu se aştepta să petrec ore întregi în fiecare weekend ocupându-mă de această treabă pe care o uram?

Răspunsul a fost nu, deşi rezultatul final nu a fost neapărat mai bun din perspectiva managementului vieţii. Michael a hotărât că va spăla *el* rufele, aşa că acum sâmbăta îl găsesc adesea plimbându-se de colo-colo prin apartament cu coşul de rufe în mâini. I- am propus câteva strategii pentru a minimiza munca. Cei mici pot purta din nou orice pijamale sau perechi de pantaloni care nu sunt prea murdare. Avem lenjerie intimă şi şosete suficiente, astfel încât să ne ajungă câteva săptămâni până să trebuiască să băgăm o nouă serie în maşina de spălat. Eu port din nou aceleaşi haine la sport. De ce să-mi mai pese că sutienele mele de sport încep să miroasă când pornesc la alergare, dacă vor mirosi şi mai mult după 8 kilometri? însă când Michael călătoreşte, uneori îmi scot genţile din pânză de cort militar. La urma urmei, serviciul de spălătorie îmi şi împerechează şosetele.

„Sunt surprinsă că nu fac mai mulţi oameni asta", spune Wagner. Cu siguranţă, este mai uşor să externalizezi spălatul rufelor în Manhattan, unde atât de mulţi oameni nu au spălătorii, încât la fiecare câteva străzi există servicii de spălătorie la preţuri competitive, deşi Wagner şi Savara au reuşit să găsească astfel de servicii în Philadelphia, respectiv în Honolulu. Dacă eşti în căutarea unui serviciu de spălătorie, verifică mai întâi la curăţătoria chimică din
9
zona ta; s-ar putea să se ocupe şi de asta. Dacă trebuie să cauţi mai departe, introdu pe Google oraşul sau codul tău poştal şi „spălătorie" sau „servicii de spălătorie cu preluare şi livrare". Am găsit astfel mai multe firme de spălătorie în toată ţara. Câteva francize naţionale de curăţătorie chimică au
9 *9*
şi astfel de servicii în unele zone, iar dacă locuieşti lângă o universitate, s-ar putea să existe un serviciu de spălătorie pentru studenţi. Sau intră pe Craig's List şi caută o persoană dispusă să-şi ia un al doilea job – deşi va trebui să vorbeşti cu contabilul tău
9 *9*
despre deducerile fiscale, dacă persoana pe care o angajezi funcţionează mai degrabă ca persoană fizică decât ca persoană juridică, sau dacă rufele sunt spălate la tine acasă, şi nu într-o spălătorie comercială.

Sarcini legate de hrană

Savara a angajat pe cineva care să-i gătească, iar afacerea bucătarilor personali a evoluat rapid în ultimii ani, dar este departe de a fi singurul mod de a externaliza corvezile legate de alimentaţie, activităţi care îţi consumă ore întregi, dacă nu eşti atent. Potrivit American Time Use Survey, mamele căsătorite şi taţii din cuplurile cu venituri duble şi cariere cu normă întreagă petrec la un loc 9,24 ore pe săptămână pentru cumpărături, gătit şi spălatul vaselor.[345] în schimb, ei petrec aproximativ 3 ore pe săptămână jucându-se cu copiii lor. Să nu crezi că această alocare a timpului este specifică pentru părinţii care lucrează; mamele căsătorite care stau acasă petrec, de asemenea, de peste trei ori mai multe minute cumpărând, gătind şi spălând vase în fiecare săptămână decât jucându-se cu copiii lor.

O modalitate de a reduce radical aceste ore este angajarea unui serviciu de catering cu livrare la domiciliu. Pot exista în zona ta şi f servicii independente de catering, care sunt capabile să satisfacă şi exigenţele anumitor diete. Acum câţiva ani, când lui Wendy Kagan şi Michael Belfiore din Woodstock, New York, li s-a născut fiica Amelie, au apelat la un serviciu de catering vegan, deoarece „gătitul era ultimul pe listă în acel moment",
spune Kagan. Pentru 93,50 dolari, serviciul de catering livra suficiente mese pentru doi adulţi de marţi până vineri, ceea ce „a ajuns să fie mai ieftin decât mâncarea la pachet". Desigur, nu e nevoie să fii vegan pentru a apela la serviciile respective.

Familia Kagan-Belfiore a obţinut o ofertă bună la 93,50 dolari pentru patru zile (şi, într-adevăr, Kagan declară că preţul a crescut de atunci); tariful de la Nu-Kitchen este de 7,95 dolari pentru micul-dejun şi 11,50 dolari pentru fiecare prânz şi cină.[146] Dacă ai mai multe guri de hrănit, suma se va mări simţitor. Aşadar, pentru majoritatea familiilor, consider că cea mai bună opţiune pentru externalizarea corvezilor ce tin de
I alimentaţie este să facă comenzi online cât **f**
mai strategic posibil.

Deşi cumpărăturile online de alimente au fost una dintre marile speranţe ale Web 1.0, la început nu au avut succes. Webvan a pierdut aproximativ 1 miliard de dolari până să dea faliment în 2001.[142] Dar aproape un deceniu mai târziu, comercianţii cu amănuntul au rezolvat majoritatea problemelor, iar firmele consacrate de livrare a produselor alimentare cu comenzi online (Fresh Direct) din New York au preconizat o creştere de două cifre în 2009.—

J

Există mai multe aspecte extraordinare ale cumpărării alimentelor online. Pentru început, poţi face cumpărături seara târziu
sau în timpul pe care oricum îl pierzi la serviciu aşteptând la telefon. Nu trebuie să te urci în maşină şi să astepti la cozile de la
9 9 9 9 9
casele de marcat în orele de vârf.

Dar aceasta este doar o metodă evidentă de economie de timp. Vrei ceva mai inteligent? Unele platforme online îţi permit să-ţi umpli rapid coşul cu alimente din listele de cumpărături folosite anterior. Mulţi dintre noi achiziţionăm aceleaşi produse aproape de fiecare dată când mergem la cumpărături. Gândeşte-te cât de mult timp petreci la cumpărături plimbându-te cu căruciorul prin supermarket pentru a lua alimente de bază, precum lapte sau cereale. în cazul în care cumperi întotdeauna acelaşi produs, automatizează acest proces.

De departe, însă, cel mai util aspect este multitudinea de alimente gata preparate pe care le oferă băcăniile online inteligente. Dacă nu există serviciu de livrare în zona ta, o oprire la fiecare 2-4 săptămâni la un magazin specializat în alimente gata preparate poate fi utilă, completată de câteva opriri rapide pentru a cumpăra lapte şi produse proaspete. Fresh Direct vinde mâncăruri de la restaurante la modă din New York, cum ar fi cotlete de miel cu orzo cu brânză de capră şi pui tequila cu ciuperci. De asemenea, cumpăr carne premarinată, amestecuri de legume tăiate, prânzuri congelate şi delicatese pentru micul-dejun,
cum ar fi fursecurile. Tot ce am de făcut este să pornesc aragazul sau cuptorul cu microunde. Dacă cumperi în cantităţi mari produse pentru congelator şi păstrezi în cămară alte alimente de bază, cum ar fi orezul instant şi sosurile interesante, le poţi combina rapid, iar gătitul nu-ţi va lua niciodată mai mult de un sfert de oră. Mă refer la o mâncare gustoasă, sănătoasă, gătită acasă, pe care este o plăcere să o savurezi, lată câteva feluri de mâncare remarcabile pregătite recent la noi acasă:

Muşchiuleţ de porc teriyaki şi sparanghel cu risotto de ciuperci (ingrediente: muşchiuleţ premarinat, o legătură de sparanghel, o cutie cu risotto de ciuperci şi o cutie cu ciuperci în plus pentru amestec);

Somon cu glazură de soia şi sirop de arţar, fasole verde şi orez brun (ingrediente: somon congelat, sos de soia, sirop de arţar, fasole verde, orez brun fiert în pungă);

Cotlete de porc la grătar cu piersici şi cuşcuş cu seminţe prăjite de pin (ingrediente: cotlete de porc congelate, sos barbeque, piersici tăiate, o cutie de cuşcuş aromatizat);

Spaghete cu sos marinara de ciuperci şi salată (ingrediente: paste, un borcan cu sos marinara, o cutie cu ciuperci în
plus pentru amestec, orice ingrediente pe care se întâmplă să le avem pentru salată);

Pizza cu ardei roşu (ingrediente: pizza congelată, ardei roşu tocat pe deasupra);

Pui la cuptor cu mere şi praz (ingrediente: pregăteşte-te pentru acest... piept de pui cu mere şi praz). Dacă vrei să ieşi din tipare, ai putea începe cu o supă de homar (ingrediente: cutie cu supă de homar).

Aproape toate aceste ingrediente sunt alimente de bază care pot fi păstrate sau congelate (chiar şi legumele şi unele fructe), astfel încât să nu fie nevoie să planifici din timp meniul. Dacă găteşti mâncăruri simple, nici măcar nu vei avea multe vase de spălat – doar câteva farfurii, tacâmuri şi cel mult două-trei oale. Dacă urăşti să încarci şi să
9 9
goleşti maşina de spălat vase, convinge-ţi copiii să facă acest lucru în locul tău. Sau foloseşte farfurii şi ustensile de hârtie, iar apoi scrie un cec către organizaţia de protecţie a mediului preferată, în semn de căinţă. Un sfert de oră nu înseamnă nimic.
9
Nici Domino's nu livrează mai repede la tine acasă. Te vei descurca mai bine, din punctul de vedere al timpului, decât dacă ieşi să mănânci în oraş.
9

Nu c-ar fi ceva în neregulă să mănânci în oraş. în prezent, americanii cheltuiesc aproximativ jumătate din banii de mâncare în restaurante sau cafenele, faţă de un sfert în 1955.[142] Este o modalitate simplă de externalizare a activităţilor dedicate hranei şi îţi recomand fără îndoială să-ţi trimiţi copiii la şcoală cu bani de buzunar pentru masa de prânz, în loc de un prânz la pachet, cu excepţia cazului în care ei înşişi îsi doresc
I ***9 9 9 9***
să-şi pregătească prânzul. Meniurile s-au îmbunătăţit faţă de chiftelele de pe vremea tinereţii tale şi nu vei putea găti prânzuri gustoase mai ieftine decât cele de la şcoală, în plus, deoarece majoritatea şcolilor nu le oferă copiilor acces la frigider sau la un cuptor cu microunde, prânzul şcolii rămâne singura modalitate în care ei vor primi o mâncare proaspătă şi caldă. Dacă la bufetul de la biroul tău se serveşte o mâncare
9
gustoasă, nu ezita să-ţi cumperi, deşi reţine că e posibil să pierzi mult timp pentru a ajunge acolo şi a zăbovi în faţa unei farfurii cu supă mediocră. De asemenea, reţine că poţi mânca la birou, dar nu poţi face jogging sau merge cu bicicleta prin birou, iar ora prânzului este adesea o bună ocazie pentru funcţionari să-şi facă timp pentru puţin antrenament (detalii în capitolul 8). Dacă nu am o întâlnire programată la prânz, rareori mi se pare că merită să-mi pierd timpul de lucru într-un restaurant care serveşte burrito, când pot încălzi un burrito congelat în cuptorul cu microunde. Este aceeaşi problemă cu
Starbucks. Mai repede îmi prepar cafeaua aşa cum îmi place acasă decât să-mi pierd timpul aşteptând la coadă, la ora de vârf 7:45, dând comandă unei doamne amabile, dar pe fugă, cu căşti la urechi.

într-adevăr, problema legată de dependenţa de restaurant din America – dincolo de creşterea obezităţii şi a datoriilor
f 9 9
de consum – este că o mare parte din banii puşi deoparte pentru mâncare sunt cheltuiţi în restaurante care nu sunt chiar atât de bune, dar pe care le alegem doar pentru că le considerăm convenabile. în 2009, cheltuiam aproximativ 35 de dolari pe săptămână pe servicii de alimentaţie publică pentru fiecare bărbat, femeie şi copil.[152] Eu, în loc să ies să mănânc în oraş de trei ori pe săptămână într- un local unde meniul este de 10-15 dolari de

persoană şi unde trebuie să mă confrunt cu aşteptarea la coadă şi cu stresul bebeluşului meu care aruncă cu furculiţa spre chelneriţă, prefer să gătesc acasă câteva mese de 15 minute şi să cheltuiesc banii o dată sau de

două ori pe săptămână pentru o bonă şi o cină adevărată, într-un restaurant bun.

Dar aceasta este o alegere personală. Abordarea din 768 de *ore* în privinţa gestionării timpului este să scapi de activităţile pe care le urăşti sau care îţi consumă mult timp, astfel încât să te poţi concentra pe lucrurile pe care le faci cel mai bine. Dacă îţi place să ieşi în oraş să
mănânci şi urăşti gătitul, atunci trebuie să găseşti o cale să-ţi permiţi acest lucru, din punctul de vedere al bugetului şi al siluetei – poate îţi iei un al doilea job sau poate mergi la sală în orele câştigate.

întreţinerea casei

Ştii cum să externalizezi măcar o parte din această sarcină. Apelezi la o firmă de servicii de curăţenie, precum Merry Maids sau The Maids (ambele fondate în Nebraska în 1979) şi programezi o curăţenie la una sau două săptămâni. Le dai reprezentanţilor firmei de curăţenie o cheie de la apartament, stabileşti un model de plată prin care autorizezi retragerea fondurilor din contul tău în mod automat, la intervale regulate, pentru serviciile prestate, astfel încât nu va mai trebui să te gândeşti la această problemă. în general, cu excepţia cazului în care doreşti să vină cineva pentru menaj de mai multe ori pe săptămână (adică un angajat al familiei), este mai eficient să angajezi o firmă decât o persoană fizică, deoarece firma se va ocupa de impozitele pe salarii şi de verificarea personalului înainte de angajare. Dacă ai o casă de dimensiuni medii, aşteaptă-te să plăteşti în jur de 100 de dolari pentru o curăţenie, ceea ce înseamnă că vei plăti 2 500 de dolari pentru a-ţi curăţa casa o dată la două săptămâni, timp de un an.

Ceea ce nu este tocmai ieftin, deşi, desigur, costul este relativ. O familie obişnuită plăteşte anual aproximativ 876 de dolari pentru a beneficia de serviciul de telefonie mobilă, adesea fără a renunţa la telefonul fix.— Oamenii cheltuiesc sume imense pe haine pe care nu le poartă niciodată. în general, factura la cablu în SLIA costă în prezent aproximativ 71 de dolari pe lună[152] sau 852 de dolari pe an, iar rambursarea medie a impozitului depăşeşte cu mult 2 000 de dolari[153]. Majoritatea familiilor îşi tratează rambursările ca pe nişte câştiguri suplimentare şi cheltuiesc banii, de exemplu, pe mobilă nouă. O idee mai inteligentă, dacă îţi preţuieşti timpul din weekend sau urăşti să faci menaj, ar fi să-ţi reglezi reţinerea impozitului la sursă, astfel încât banii să-ţi parvină la salariu şi, în loc să- ţi cumperi mobilier nou, mai bine plăteşti o firmă care să-ţi cureţe mobilierul existent.

Totuşi, elementul esenţial care trebuie avut în vedere în externalizarea principalelor activităţi de menaj este că s-ar putea să nu câştigi atât de mult timp pe cât par să creadă unii dintre cei care îmi trimit e-mailuri despre cum *sigur* mi-aş termina treburile dacă *as avea o firmă de curăţenie.* Este

nevoie de aproximativ 4 ore de muncă pentru curăţarea celor 150 de metri pătraţi de spaţiu locativ la fiecare două săptămâni. Deşi nu suntem atât de eficienţi, mă îndoiesc că soţului meu sau mie ne-ar lua mai mult de 5 sau 6 ore la fiecare 2 săptămâni ca să spălăm podelele, să dăm cu aspiratorul, să ştergem praful şi să curăţăm toaleta, activităţi de care se ocupă o firmă profesionistă de curăţenie. Adică 2,5-3 ore pe săptămână din cele 168 de ore (într-o lume în care un american obişnuit îşi petrece zilnic acelaşi număr de ore uitându-se la televizor). Cu toate acestea, în anul 2000, mamele căsătorite petreceau 5,1 ore pe săptămână ocupându-se de menaj, iar taţii căsătoriţi, 1,8 ore, totalizând aproximativ 7 ore pe familie.[154] Aşadar, ce anume completează balanţa?

Este greu să obţii răspunsul perfect, dar cred că o mare parte din această balanţă este reprezentată de activităţile zilnice de întreţinere a curăţeniei: strângerea jucăriilor copiilor, strângerea hainelor, aruncarea corespondenţei, ştergerea lichidelor vărsate. Cel mai simplu mod de a reduce acest timp este să nu-ţi mai pese cum arată casa. Dacă îţi pasă, atunci probabil nu poţi reduce acest timp la zero fără a angaja o menajeră cu normă întreagă, la fel ca managera de fonduri pe care am încolţit-o la acea petrecere.

Dar există o cale mai scurtă pentru ca întreţinerea zilnică a curăţeniei să fie mai puţin copleşitoare: o casă aerisită pare curată cu mai puţin efort decât una
supraîncărcată. Orice decorator profesionist îţi va spune acest lucru. Indiferent cât timp petreci dând cu aspiratorul pe tavane şi spălând ferestrele, ceea ce face ca o casă să pară curată sunt suprafeţele orizontale libere. Asta înseamnă să nu ai aproape nimic pe blaturi, pe măsuţa de cafea, pe masa din living, pe birouri şi aşa mai departe. Sertarele, şifonierele şi dulapurile tale pot fi pline până la refuz, dacă îţi doreşti. Nu ezita să arunci acolo teancul de scrisori, dacă aştepţi musafiri! Dar când ai suprafeţe libere, îţi poţi face casa să arate acceptabil între acele ture de menaj programate la două săptămâni, făcând zilnic curat doar 15-20 de minute.

Ştiu asta. Totuşi, am descoperit că este destul de dificil să ajung la această stare de ordine. Uneori, casa mea arăta ca o scenă cu ştampila „înainte” din emisiunea *Clean Sweep* de pe TLC. Am fost întotdeauna o persoană dezordonată, deşi am fost conştientă de acest lucru şi am recunoscut- f f
o. Nici soţul meu nu este mai breaz. Aşadar, atunci când eu, soţul meu şi fiul nostru locuiam într-un apartament cu un singur dormitor şi a trebuit să arunc două pungi de gunoi de pe birou pentru că nu găseam un document de la fisc de care aveam nevoie, am hotărât să apelez la un organizator profesionist.

Domeniul organizării profesioniste este relativ nou şi este în întregime o creaţie a epocii moderne. în trecut, nu exista o titulatură pentru cineva care „se asigura că lucrurile personale sunt păstrate la locul lor, astfel încât să pot găsi ceea ce am nevoie exact când am nevoie”, după cum scria Judy Syfers în celebrul ei eseu din revista *Ms.* Standolyn Robertson, fostă preşedintă a National Association of Professional Organizers şi proprietara firmei de organizare Things în Place, mi-a spus că, mai demult, îi descrisese viziunea sa de organizare a dulapurilor unui profesor de liceu. La care acesta i-a răspuns: „Vrei să fii soţie.”

Dar nu era chiar aşa. Organizarea este o abilitate, la fel ca aceea de a compune melodii pentru reclame. Teoretic, oricine se poate ocupa de organizare, dar, practic, unii oameni reusesc să facă treaba asta mult mai f
bine decât alţii. Partea amuzantă a organizării profesioniste nu este faptul că există, ci că în trecut se aştepta ca toate femeile să aibă această abilitate printre competenţele lor de bază.

Având în vedere dezordinea din casa mea, eram destul de sigură că organizarea nu se număra printre competenţele mele de bază. Sau cel puţin aşa credeam, până când am

întâlnit-o pe Janine Sarna-Jones, proprietara firmei Organize Me din New York. A venit la mine acasă pentru o evaluare.
Timp de 2 ore, interval în care i-am analizat metodele, ea mi-a studiat biroul, camera copilului şi angajamentul meu sincer de a face lucrurile diferit. Mi-a studiat cu atentie
J biblioteca plină de cărţi. A deschis dulapul şi m-a întrebat dacă aveam idee ce era acolo. A observat teancul de pachete Pampers care susţinea un cos cu scutece, şervetele şi un f f
coş de gunoi aflat la nivelul mesei de înfăşat. Şi-a luat notite.
Apoi m-a invitat să iau loc pe canapea.
„Uite care e situaţia. Amândoi aţi făcut o treabă extraordinară.” Am ridicat mirată din sprâncene. Janine mi-a explicat. împreună cu soţul meu, reuşisem să creez camera copilului – care arăta destul de bine – în fosta firidă de luat masa a apartamentului nostru cu o singură cameră. De fapt, arăta bine pentru că angajasem pe altcineva să aleagă mobilierul pentru acel spaţiu, dar asta e. Ne dovediserăm capabili să evaluăm toate piesele de mobilier şi să renunţăm la cele inutile. în ciuda programelor încărcate, copilul nostru era bine hrănit (cred că standardele organizării sunt destul de scăzute.) Nu eram dezorganizaţi. Aveam o problemă: „Sunteţi leneşi”, a spus ea. Pur şi simplu, dacă dezordinea în care trăiam ne-ar fi deranjat, am fi făcut ceva în legătură cu asta. Aşa stând lucrurile, am putut să trecem, în fiecare zi, pe lângă scaunul de maşină şi scaunul gonflabil pe care fiul
nostru nu le mai folosea, ştiind foarte bine că avem un spaţiu de depozitare închiriat în Long Island. Şi totuşi, am amânat atât de mult să luăm un taxi şi să mergem acolo, încât, în cele din urmă, am ajuns să fiu din nou însărcinată şi să avem nevoie iar de f
lucruri pentru sugari. „Ţineţi 80% din lucruri la locurile lor. Dar pe restul le daţi naibii!”
Nu am fost niciodată o persoană care să accepte 80% şi, în anul care a trecut de la evaluarea organizatoarei profesioniste, am debarasat pe porţiuni noua noastră casă, care a devenit astfel mai mare şi mai f încăpătoare. Dacă eşti în căutarea unor sfaturi practice, îţi recomand să intri pe site- ul Fly Lady (FlyLady.net). Sugestiile pline de culoare ale lui Janine Sarna-Jones includ „27 Fling Boogie”, care înseamnă să te plimbi prin casă cu un sac de gunoi în care să arunci *TI* de obiecte. De ce 27? Este un număr suficient de mare pentru a face progrese şi suficient de ciudat pentru a-l transforma într-un joc, mai ales dacă dansezi şi asculţi muzică în acelaşi timp. Petrece câte un sfert de oră în fiecare zi, timp de o lună, eliberând ocazional unele spaţii aglomerate. Oricine poate găsi 105 minute în cele 168 de ore ale sale, mai ales dacă le împărţi în intervale de 5 minute.
în intervalele mele de 5 minute, am creat un loc pentru corespondenţă. Am ales o tavă frumoasă şi strălucitoare ca zonă de golire a
buzunarelor soţului meu, unde trebuia să-şi lase portofelul şi cheile atunci când ajungea acasă de la serviciu, astfel încât să nu mai stea împrăştiate pe blatul de la bucătărie. Am găsit un sac impermeabil pentru jucăriile de baie şi coşuri pentru celelalte jucării ale fiului meu, astfel încât el să mă ajute să le strâng. Am avut unul dintre cele mai mari şocuri din viata mea aflând recent că lui f >
Jasper îi place să facă ordine. La prima şedinţă cu părinţii la grădiniţă (nu râde), educatoarea ne-a informat că ori de câte ori se cântă cântecelul despre curăţenie, Jasper e primul care se conformează, alergând să-şi adune jucăriile şi apoi să se asigure că toţi ceilalţi copii fac la fel. Această revelaţie mi-a dat sentimentul urgenţei eliberării suprafeţelor aglomerate. Se pare că dezordinea chiar îl stresează pe micuţul meu.
Nu voi susţine că a fost uşor. Unul dintre f f
motivele pentru care m-am împotrivit debarasării a fost teama c-aş putea avea nevoie de ceva mai târziu. Această temere s- a dovedit întemeiată. în loc să-mi mut colecţia de reviste în noul apartament, am aruncat 95% dintre ele la coşul de gunoi. Apoi, când scriam această carte, mi-am dat seama că am nevoie de un articol pe care, de fapt, îl aruncasem la gunoi. Mi-am amintit vag momentul. Mi-au trebuit 20 de minute de căutare pe internet ca să-mi dau seama de
data apariţiei revistei. Apoi m-a costat 20 de dolari să o comand de la un colecţionar. N-a ***r*** fost chiar puţin lucru, dar în perspectivă, cred că orice lucru care poate fi rezolvat în 20 de minute cu 20 de dolari nu este cu adevărat o problemă.
Concluzia organizării casei astfel încât să ai suprafeţe orizontale libere şi coşuri pentru lucruri este că ordinea nu este copleşitoare. Este nevoie de mai puţin de 20 de minute pe zi pentru a ţine lucrurile sub control. Numai să nu-mi deschizi dulapurile. Crede-mă pe cuvânt.

Lucrurile mărunte care te omoară

Poţi dezvolta sisteme bune pentru externalizarea spălatului rufelor, a gătitului şi a menajului din gospodărie. Totuşi, ceea ce provoacă tensiuni în multe familii sunt lucrurile aleatorii care nu se întâmplă des, dar când se întâmplă îţi iau prea mult timp. Cineva trebuie să cheme şi să aştepte instalatorul. Cineva trebuie să restituie cărţile ***r*** la bibliotecă, să confirme că hotelul la care vei merge în vacanţă permite check-în-ul târziu şi să facă programare la oftalmolog pentru toţi membrii familiei. Bănuiesc că unul dintre motivele pentru care femeile cred că se ocupă de mai multe activităţi gospodăreşti decât fac în realitate este suprasolicitarea mintală provocată de
„diversele lucruri întâmplătoare care te omoară”, după cum spune Kathryn Bowsher, fondatoarea companiei Act One Marketing din San Francisco.
Bowsher îşi petrece mult timp construindu-şi firma specializată în strategie comercială pentru medicamente şi dispozitive medicale în stadiu de dezvoltare. Când nu lucrează, îi place să se relaxeze împreună cu familia şi prietenii, în loc să se ocupe de activităţi gospodăreşti. Aşadar, la fel ca Judy Syfers, Bowsher s-a trezit, în urmă cu câţiva ani, că şi-ar dori să aibă Soţia Perfectă.
Din fericire, a găsit-o. Se numeşte Ed Daly, iar când l-am intervievat în 2007 pentru publicaţia *USA Today,* conducea o companie numită The Perfect Wife, din regiunea golfului San Francisco. Daly s-a apucat de această afacere cu 10 ani în urmă, când se afla într-o tranziţie profesională sau, după cum spune el, „îşi ieşise din minţi” întrebându-se: „Ce voi face cu viaţa mea?” O femeie ocupată care locuia pe strada lui l-a angajat pentru a-i face cumpărături şi apoi pentru a-i înlocui un dulap vechi. El a făcut o treabă atât de bună, încât ea l-a întrebat dacă l-ar putea angaja pentru câteva săptămâni, astfel încât să-şi pună viaţa în ordine. A început să-i spună „soţia perfectă” şi l-a recomandat mai multor prietene, care l-au plătit şi ele să le facă diverse comisioane. Şi
aşa a început Daly să ducă pantofii la cizmar. Să comande schimbarea farfuriilor de salată şi să coasă cuverturi. Organizează petreceri, aşteaptă instalatorii şi, pentru 35 de dolari pe oră („Mulţi îmi spun că ar trebui să cer mai mult”), se ocupă de orice altă activitate „pentru care

nu îţi ajunge timpul”.

Daly face parte din industria în plină expansiune a oamenilor care se ocupă de acele lucruri mărunte care te omoară. Există servicii de administraţie, precum Ask Sunday, serviciul denumit în mod comic „Yes, Your Highness!” din New York, Red Butler, Circles şi diverşi membri ai Asociaţiei Internaţionale
9 *9* *9* *9*
de Administraţie şi Curierat. Pentru o
9 *9*
anumită taxă pe lună sau la cerere (oferită uneori ca beneficiu corporatist), aceste servicii vor face programări la medic şi vor găsi pe cineva care să-ţi ude plantele, împlinind altfel visul lui Syfers de a avea o soţie care „să aibă grijă de detaliile vieţii mele sociale”. Vor face acest lucru chiar dacă detaliile vieţii tale sociale sunt ciudate; Chris Sterling, purtător de cuvânt la Red Butler, îmi spune că firma sa a îndeplinit odată cererea unui client cazat la un hotel din New York, care-şi dorea o baie în lapte cu căpşuni. Red Butler a trimis un angajat să cumpere lapte cu căpşuni cât mai curând posibil.

Unii oameni au reuşit să-şi externalizeze
9 *9*
organizarea vieţii angajând asistenţi virtuali
prin intermediul unor website-uri precum oDesk sau eLance. Şi tu îţi poţi angaja un asistent personal „live” sau un administrator al gospodăriei dacă eşti suficient de bogat şi viaţa ta este copleşitoare; o serie de agenţii te vor ajuta să găseşti o astfel de persoană. Dar, pentru majoritatea oamenilor, angajarea unei persoane sau a unei firme care să se ocupe de administraţie va funcţiona dacă, aşa cum cum remarca Daly, acei oameni „nu vor să vină seara acasă şi să se apuce de montarea unei biciclete pentru fiul lor. Ci vor să petreacă timp cu fiul lor”.

Desigur, chiar dacă apelezi la serviciile lui Daly, tot trebuie să-i spui ce să facă. Asta înseamnă că cineva trebuie să-şi amintească f faptul că sofaua antică trebuie evaluată, că trebuie sunat şi programat un imitator al lui Elvis sau oricare ar fi nevoile tale. în familiile cu două venituri, acel cineva încă este, cel mai adesea, jumătatea feminină a cuplului. Dar există o mare diferenţă între a petrece toată sâmbăta la telefon programând clovni şi a-i trimite lui Daly o listă pe care scrie „sală, baloane, divertisment, servicii, tort”. Se descurcă cu toate astea, pentru că, după cum mi-a spus, vrea să-ţi facă viaţa „fără cusur”. Rezolvarea problemelor reprezintă competenţa sa de bază – este ceva ce-i place, aşa acum lui Kathryn Bowsher îi place să-şi dezvolte firma.

f

Aşadar, având în vedere că există oameni dispuşi să-ţi facă viaţa şi casa perfectă în schimbul unor sume relativ mici, apare întrebarea de ce nu procedează mai mulţi la fel ca Sid Savara, Sarah Wagner, Kathryn Bowsher şi alţii. Când le-am sugerat externa liza rea activităţilor gospodăreşti, am primit câteva reacţii.

Prima reacţie, reflexivă: este prea scump, ceea ce nu e cazul atât de des precum îşi imaginează oamenii. E posibil să cheltuiri 200 000 de dolari pe an ca fond de administrare integrală, dar majoritatea oamenilor se descurcă cu un buget de externalizare mai mic cu câteva ordine de mărime – în concordanţă cu bugetele americane obişnuite, care reuşesc cumva să facă fată unor rate lunare de 400 de dolari pentru maşini (trebuie să avem maşini noi, nu second-hand), facturi mari la aerul condiţionat, deoarece oamenii se simt îndreptăţiţi să îngheţe în timpul verii sau, că tot veni vorba, să cumpere cărţi de 16 dolari despre managementul timpului. Singurul motiv pentru care considerăm că externa liza rea activităţilor gospodăreşti este costisitoare este faptul că noi, ca societate, ne aşteptăm în mare măsură ca femeile să facă aceste lucruri gratuit. Ne putem aştepta ca bărbaţii să facă unele activităţi gospodăreşti gratuit, cum ar fi tunderea gazonului, dar, în mod interesant, îngrijirea
gazonului se dovedeşte cea mai externalizată dintre activităţile gospodăreşti. The National Gardening Association a constatat că 30% dintre toate gospodăriile din SUA au angajat în 2006 servicii de întreţinere a gazonului sau de amenajare peisagistică.[155] în schimb, Merry Maids—, actor dominant în industria curăţeniei **f** casnice în Statele Unite, se ocupă doar de 300 000 de locuinţe nord-americane pe lună. Se pare că bărbaţii sunt mai şmecheri. Totuşi, dispar şi unele categorii de muncă ale femeilor. Nu se mai aşteaptă nimeni acum ca femeile să le mai coasă hainele copiilor. Externalizăm acest serviciu către diverse fabrici din întreaga lume. Nimeni nu se aşteaptă ca femeile să mulgă vacile sau să bată untul. Externalizăm aceste servicii fermelor şi producătorilor care le execută mai repede, mai bine şi mai ieftin.

Includerea costului de oportunitate al timpului este singurul pas înainte în logica necesară pentru a justifica externalizarea spălatului rufelor, a curăţeniei şi a gătitului, alături de cusut. într-adevăr, dacă faci un calcul, vei vedea că dezvoltarea micilor afaceri dedicate acestor servicii şi cultura **f** celui de-al doilea job în economia Craig's List fac externalizarea mult mai accesibilă clasei moderne de mijloc (sau, cel puţin, clasei de mijloc superioare) decât menajerele, majordomii şi spălătoresele de odinioară.

Având în vedere diferentele de eficientă dintre Sid Savara şi bucătarul său personal, acesta reuşeşte să-şi răscumpere timpul cu 6 dolari pe oră, adică mai puţin decât salariul minim din Hawaii. Sid poate câştiga cu siguranţă mai mult decât atât, petrecându-şi acele ore suplimentare lucrând. Pe de altă parte, bucătarul personal al lui Savara câştigă 15-20 de dolari pe oră. Acesta este acelaşi fenomen care determină ţările să facă schimb de bunuri între ele. Economia în ansamblu creste şi utilitatea creste atunci
II I
când fiecare se concentrează pe ceea ce face cel mai bine în raport cu ceilalţi participanţi de pe piaţă.

A doua reacţie: unii oameni se bucură cu I
adevărat de activităţile gospodăreşti, sau cel puţin de unele dintre ele. Deşi comand online alimentele de bază din lista mea de produse alimentare, dacă familia mea a închiriat o maşină şi s-a aventurat la periferia oraşului, eu şi soţul meu petrecem ore întregi rătăcind pe culoarele magazinelor alimentare de lux sau de specialităţi, aruncând în coş pungi de caracatiţă congelată sau pachete de brânzeturi deosebite. O considerăm o distracţie. O mulţime de oameni adoră să se
I I
ocupe de grădinărit. Şi probabil unora chiar le place foarte mult să spele rufe.

Dacă este şi cazul tău, acceptă ideea. Consideră că este timp liber şi răsfăţă-te cu un detergent parfumat scump, tăvăleşte-te în
cearşafuri curate şi citeşte cartea lui Cheryl Mendelson: *Laundry: The Home Comforts Book of*

Caring for Clothes and Linens. Sau, şi mai bine, dacă aceasta este o competenţă de bază pentru tine, poţi începe chiar o afacere destinată spălării rufelor. E destul loc în economia Craig's List pentru mai mulţi specialişti în spălatul rufelor, bucătari personali, organizatori profesionişti şi alte persoane care excelează în activităţile gospodăreşti.

Dar ultima obiecţie este cea care mi s-a f

părut cea mai ciudată. Unii oameni – femeile mai des decât bărbaţii – se supără puţin când sugerez externalizarea treburilor gospodăreşti şi îmi răspund ceva de genul acesta: *Este treaba mea să mă ocup de familia mea.*

Cu siguranţă, să ai grijă de familie este o competenţă părintească de bază, dar, din punct de vedere cultural, mulţi oameni încă mai cred că „îngrijirea unei familii" înseamnă gătit, făcut curat, dat cu aspiratorul, împachetat prânzul, plivit grădina şi spălat rufe, pe lângă munca emoţională de cultivare a minţii şi sufletelor copiilor. De foarte mulţi ani, toate aceste responsabilităţi au fost incluse în fişa postului de „mamă" sau, ocazional, de „tată". Oare eşti un părinte mai bun dacă stai în bucătărie în fiecare dimineaţă şi împachetezi prânzuri complexe care oricum se vor răci, când un prânz cald

de 2-3 dolari, la şcoală, este suficient? Copiii chiar au nevoie de asta? Sau avem o situaţie ca în Evanghelia după Luca, atunci când Marta era obsedată să gătească pentru Isus şi s-a supărat că Maria doar stătea şi asculta?

Cu toţii avem 168 de ore pe săptămână. Timpul petrecut ocupându-te de o activitate înseamnă timp în care nu te-ai ocupat pe alta. Aş spune că, dacă nu vrei să atragi atenţia în mod conştient şi să-ţi implici copiii într-o activitate precum spălatul rufelor – o idee rezonabilă dacă au 10 ani, dar mai dificilă dacă au 2 ani –, a spăla o grămadă de rufe le răpeşte din timpul dedicat lor. Eliberaţi de poveri casnice inutile, devenim părinţi şi oameni mai buni.

„Mi se pare atât de interesant faptul că în societatea noastră este ceva obişnuit să externalizăm îngrijirea copiilor, dar rutina împovărătoare a întreţinerii casei nu este, în cea mai mare parte, externalizată", afirmă Sarah Wagner. Găsirea unui serviciu de spălătorie i-a permis să petreacă mai mult timp de relaxare cu cei mici, fără să se teamă de acea corvoadă de Sisif, la fel cum externa liza rea gătitului i-a permis lui Savara să petreacă mai mult timp concentrându-se pe competenţele sale de bază la muncă şi cântând la chitară. Wagner afirmă: „De atunci, suntem cu toţii mai fericiţi."

Respinge corvezile casnice de rutină

Uită-te la jurnalul tău din capitolul 1. Cât timp vă petreceţi tu şi partenerul tău de viaţă cu aceste activităţi gospodăreşti?

	EU	PARTENERUL DE VIAȚĂ ***t***	TOTAL
Spălat rufe			
Gătit			
Activităţi gospodăreşti/Tuns gazonul			
Administrarea gospodăriei			

Care sunt activităţile gospodăreşti preferate ale fiecăria dintre voi?
Ce activităţi gospodăreşti îţi plac cel mai puţin?
Cum ar fi posibil să ignori, să minimizezi sau să externalizezi aceste sarcini?
.8«

O viaţă împlinită

Una dintre cele mai profunde poveşti din lumea modei pe care le-am citit vreodată a fost publicată în *The Wall Street Journal.* Nu se ştie din ce motiv, cu câţiva ani în urmă, ziarul a trimis o reporteră de modă[152] la

reuniunea anuală a magnaţilor presei din Sun Valley, organizată de bancherul de investiţii Herbert Allen, unde a avut loc o descoperire surprinzătoare: aceşti titani corporatişti habar n-au cum să se îmbrace în afara biroului. „în timp ce mogulii mass-media sunt obişnuiţi să poarte costume personalizate, de multe ori îşi cumpără haine casual şi nu acordă suficientă atentie stilului sau asortării pieselor vestimentare", consemna ziarul financiar. „Rezultatul: directorii executivi care par extrem de aranjaţi la birou pot să arate extrem de neglijent într-un cadru neoficial." Barry Diller a apărut la eveniment purtând nişte pantaloni casual cu şnur în talie, un pulover roşu cu negru, închis cu fermoar, şi un tricou polo de un portocaliu strident. Rupert Murdoch a purtat două zile la rând acelaşi pulover tricotat. Michael Bloomberg a purtat pantofi cu talpă de cauciuc şi şosete albe. Geraldine Laybourne de la Oxygen Media nu şi-a asortat deloc piesele vestimentare şi a dat vina pe soţul ei, despre care a spus că o ajută în general să-şi aleagă ţinutele.

Bineînţeles, întotdeauna este distractiv să râdem de directorii executivi, dar pot să le înţeleg situaţia dificilă. în timp ce piaţa forţei de muncă se schimbă, regulile ţinutei care impun costum şi cravată sunt mult mai clare decât cele referitoare la ţinutele din timpul liber. Acelaşi lucru este valabil şi pentru felul

în care ne folosim timpul. Orele de lucru sunt adesea o nebuloasă în care fugi de la un termen-limită la altul. Apoi vii acasă pentru a- ţi petrece seara sau weekendul. Şi ce facem acum? Ne simţim ca oamenii de afaceri

J

transformaţi în ostatici— şi ca răpitorii din romanul *Bel Canto* al scriitoarei Ann Patchett, trezindu-ne brusc închişi într-o vilă latino-

americană bizară, neştiind ce să facem cu timpul nostru. „Fără excepţie, aceştia erau oameni în mare parte nefamiliarizaţi cu conceptul de timp liber", scria Patchett. „Cei care erau foarte bogaţi stăteau la birourile lor până seara târziu. Apoi se lăfăiau pe banchetele din spate ale maşinilor luxoase şi dictau scrisori, în timp ce şoferii lor îi duceau acasă. Cei tineri şi foarte săraci lucrau la fel
de mult, deşi aveau un alt tip de muncă. Lemnele trebuiau tăiate, iar cartofii dulci trebuiau scoşi din pământ. Aveau nevoie să înveţe cum se manevrează armele, cum să fugă, cum să se ascundă. Acum se abătuse asupra lor o inerţie profundă şi neobişnuită, iar ei stăteau neclintiti şi se holbau unul la
celălalt, bătând necontenit darabana pe braţele scaunelor (...)."

La fel, orele lungi de weekend pot dispărea cu uşurinţă în diverse îndatoriri casnice, pauze de smartphone, transportul copiilor cu maşina şi vizionarea programelor TV. Apoi, brusc, este duminică seara şi te simţi la fel de relaxat şi de revigorat ca şi
cum ai purta un pulover şi un tricou polo care se bat cap în cap, sau în mijlocul unei luări de ostatici din America Latină.

Desigur, unii oameni – atât în ficţiune, cât şi în viaţa reală – par să se descurce mai bine. Unul dintre captivii romanului *Bel Canto,* Tetsuya Kato, director executiv japonez—, se întâmplă să cânte la pian suficient de bine încât să-i distreze chiar şi pe răpitorii săi. Secretul lui? „Şi-a continuat lecţiile de pian şi exersa câte o oră în fiecare dimineaţă înainte
de a lua trenul pentru a merge la muncă", scria Patchett.

El nu este singurul care îşi asumă acest tip de angajament în timpul liber. Gândeşte- te la povestea de nonficţiune a lui Alexi Panos, care pare nu doar să gestioneze mai bine astfel de lucruri, ci şi să-şi aleagă ţinutele mai bine decât Diller, Murdoch şi
ceilalţi ca ei. Panos este coprezentatoare a emisiunii *Beer Money* de pe canalul Sportsnet New York şi model care a apărut în revistele *Runner's World, Health* şi *Cosmopolitan,* precum şi în campanii pentru Nautica şi multe altele. Aceste reclame sunt
slujba ei cu normă întreagă, dar Alexi are şi un alt proiect „cu normă întreagă" (după cum afirmă ea însăsi) – desfăşurarea unui
program nonprofit intitulat EPIC, adică „Everyday People Initiating Change" („Oameni obişnuiţi care iniţiază schimbarea").

De-a lungul timpului, am intervievat un număr destul de mare de actori şi f fotomodele cu preocupări filantropice, iar la prima vedere, începutul EPIC seamănă cu restul. în perioada când era cântăreaţă, cu jumătate de deceniu în urmă, Panos a fost în Africa de Sud într-un turneu. A văzut sărăcia cumplită a oraşelor şi a remarcat contrastul cu viaţa de star rock pe care o ducea ea. Aşa că a vrut să facă ceva. La fel ca multi oameni
din ţările dezvoltate care află pentru prima dată despre suferinţele din Africa, ea s-a gândit că acel „ceva" implică strângerea de fonduri pentru tratamentele împotriva SIDA sau pentru prevenirea foametei.

Dar ceea ce face ca această poveste să fie şi mai interesantă este că ea şi o prietenă, Tennille Amor (care locuise în Egipt şi avea câteva contacte în Africa), au hotărât să facă mai întâi muncă de cercetare pe teren. Au ajuns în satul tanzanian Kawe, nu prea departe de Dar es Salaam. Ca în majoritatea zonelor din estul Africii, arhitectura din această parte a Tanzaniei este un amestec de case din beton şi tablă şi colibe din lut şi
iarbă, iar lipsa sistemelor de canalizare eficiente şi a apei potabile creează probleme pe care occidentalii rareori şi le pot imagina. Atunci când plouă, drumurile de pământ sunt inundate de excremente şi poluare, întinderile de apă stătătoare contaminează totul şi atrag ţânţarii, care aduc malaria. SIDA
este cu siguranţă o problemă, dar este departe de a fi singura.

Asa că Panos şi Amor şi-au stabilit
reşedinţa la o familie a cărei conducătoare
era şi lidera comunităţii. Ea i-a ajutat să organizeze interviuri cu alte douăzeci de familii. Au mers din colibă în colibă şi „pur şi simplu le-am pus întrebări localnicilor – «ce probleme aveţi?»„, povesteşte Panos. Toată lumea a răspuns că bolile transmise prin apă. Copiii mor de diaree din cauză că beau apă murdară sau se îmbolnăvesc atunci când tăieturile şi zgârieturile se infectează şi nu pot fi vindecate. în absenţa surselor locale de apă potabilă, copiii îşi pierd zilnic ore întregi mergând spre surse de apă îndepărtate (şi adesea tot contaminate) şi, prin urmare, le este dificil să includă şcolarizarea în cele 168 de ore ale lor.

Panos şi Amor nu s-au aşteptat la acest răspuns, dar spre lauda şi cinstea lor, au hotărât să renunţe la ideile preconcepute şi să ţină cont de ceea ce le-au spus sătenii.

Iată cum coprezentatoarea emisiunii *Beer Money* a ajuns să se ocupe de o afacere de forare a puţurilor. La întoarcerea în Statele Unite, Panos şi-a petrecut fiecare oră liberă pe care o avea între şedinţele foto citind despre salubritate, managementul organizaţiilor nonprofit şi identificarea modului de angajare a echipelor de inginerie în Africa. în ultimii ani, EPIC a construit cinci
puţuri de apă potabilă în Tanzania. Este un ritm lent, dar este unul pe care Panos şi Amor îl pot susţine cu bugetul lor redus, pe care îl strâng singure, şi este un ritm care garantează că rezidenţii din apropierea fiecărui put au instrumentele şi cunoştinţele
necesare pentru a repara totul. Africa este realmente plină de ruinele puţurilor dezafectate, din proiectele anterioare de ajutor extern. Panos nu vrea să fie unul dintre aceste monumente de ineficientă. Ea îsi f f
petrece majoritatea vacanţelor în mahalalele tanzaniene. La fel ca pianistul fictiv din *Bel Canto,* ea îşi alocă o oră în fiecare dimineaţă pentru a se ocupa de treburile administrative ale EPIC înainte ca telefonul să înceapă să sune cu filmări de ultim moment pentru reclame sau

cataloage. „Nu-ţi va oferi nimeni acea oră. Tu singur trebuie să ţi-o creezi.”
Totuşi, când dai o structură şi un scop timpului tău liber – echivalentul tratării garderobei de weekend cu respectul pe care îl atribui costumului şi cravatei în timpul săptămânii –, poţi avea genul de viaţă împlinită pe care puţini dintre noi o cred posibilă. Este „foarte satisfăcător” să călătoreşti cu un motiv, spune Panos, să mergi în Africa şi să vezi cinci puţuri care există numai pentru că acest tânăr fotomodel şi actriţă a decis să facă altceva f J
în timpul liber în afară de a petrece. „De
fiecare dată când mă duc acolo, mă întreb de ce mă mai întorc acasă.”
în acest capitol, voi dezbate o problemă controversată. Eu cred că timpul este prea preţios pentru noi ca să fie petrecut pe îndelete doar în weekenduri şi concedii.
I

Spun asta ştiind că există o mulţime de cercetări aprofundate despre importanţa celei mai libere forme de relaxare, cunoscută sub numele de joc, şi mai ales despre regretabilul său declin în rândul copiilor din clasa superioară. Un articol publicat în *Time Out New York Kids* o citează pe Susan Linn—, autoarea cărţii *Case for Make-Believe,* spunând că durata medie pe care copiii cu vârste cuprinse între 6 şi 8 ani o petrec dedicându-se jocurilor creative a scăzut cu o treime între 1997 şi 2002. Criticilor sociali le

I place să dea vina pe faptul că cei mici sunt „supraîncărcaţi cu prea multe activităţi”, deşi eu cred că este un fenomen mai limitat decât susţin oamenii. Mulţi copii încă petrec prea multe ore nesupravegheaţi şi mai degrabă nu au suficiente activităţi sau teme în viata lor.
9 ***9***
Totuşi, există ceva în aceste ore de visare cu ochii deschişi, neplanificate. Şi adulţii au nevoie de un timp neplanificat pentru a se putea relaxa şi revigora cu adevărat. Uneori, cele mai bune idei despre cum să avansăm în carieră sau să rezolvăm problemele personale izvorăsc din aceste ore de relaxare. Ideea care cred că se pierde în
toate aceste lamentări este că, în cele 168 de ore ale noastre, aproape toţi *avem* timp suficient pentru joc – şi pentru activităţi de recreere planificate, cum ar fi sportul, artele sau munca de voluntariat care dă sens vieţii.
J

Totuşi, nu prea reuşim să profităm de acest timp, din câteva motive. Deşi nu lucrăm atât de multe ore pe cât credem, în prezent, mulţi dintre noi avem locuri de muncă ce ar putea, teoretic, să ne ţină mintea ocupată timp de 168 de ore pe săptămână. Unii dintre noi suntem antreprenori, astfel că suntem permanent responsabili pentru afacerile noastre. Unii dintre noi avem un program de muncă cu durată nedeterminată – cum ar fi deservirea mai multor clienţi –, ceea ce înseamnă că trecem mereu de la un proiect la altul. în orice caz, dacă eşti la locul de muncă potrivit, o să-ţi placă slujba pe care o ai. Iar dacă îţi place slujba pe care o ai, atunci vei dori să petreci mult timp gândindu-te la ea. Scriu acest paragraf la ora 21:00, chiar dacă nu trebuie să-i predau redactorului meu această carte decât peste câteva luni, fiul meu doarme, am o revistă *People* în camera alăturată şi niciun suflet de pe planetă nu-mi poate interzice să o răsfoiesc. Pe lângă acest permanent cântec de sirenă mintal dedicat muncii, adaugă responsabilităţile familiale şi este uşor de înţeles de ce aceste sondaje alarmiste abordate pe parcursul
cărţii de fată au susţinut că americanii au
1 **f** ***f***
doar 16,5 ore de timp liber autodeclarate în fiecare săptămână.—

La fel ca în cazul tuturor sondajelor cu răspuns rapid, această cifră este totuşi problematică. Studii mai analitice privind folosirea timpului descoperă că aproape toţi americanii, inclusiv părinţii cu copii mici, au cel puţin 30 de ore de timp liber pe săptămână.[162] Asta înseamnă peste 4 ore pe zi, chiar dacă în articolul din Rea/ *Simple* despre care am vorbit în capitolul 1 oamenii îsi doreau să aibă zilnic câte un sfert de oră f
în plus pentru a sta în hamac sau a face o baie.

Aşadar, de ce această discrepanţă dintre percepţie şi realitate? Totul se rezumă la următorul lucru: nu ne folosim corect timpul de care dispunem. Nu petrecem prea mult timp gândindu-ne la ceea ce am vrea să facem în timpul liber, chiar dacă nimeni nu şi- ar lua un job de 30 de ore pe săptămână fără să-şi clarifice fişa postului. Pentru că nu ne gândim la timpul liber, de multe ori nici măcar nu-l recunoaştem când apare, astfel că sfârşim prin a petrece intervale mari din el în cel mai lipsit de efort mod posibil: în faţa televizorului.

Când spun „intervale mari”, chiar mă refer la intervale mari. Cifrele studiului Nielsen demonstrează că americanii petrec, în medie, peste 30 de ore pe săptămână vizionând programe TV—, deşi s-ar putea ca „vizionând” să nu fie cuvântul potrivit. Rezultatele recente ale sondajului American Time Use Survey au descoperit că americanii declară privitul la televizor ca activitate principală mai degrabă în jur de 20 de ore pe săptămână.[164] Totuşi, sunt multe ore. Pentru mulţi oameni, ele reprezintă cea mai mare parte a timpului liber. Sunt echivalentul unui loc de muncă cu jumătate de normă şi reprezintă mai mult timp decât petrece Michael Schidlowsky, inginerul de software de la Google din capitolul 1, antrenându-se pentru triatlonul Ironman. Gândeşte-te la asta. Dacă o persoană obişnuită ar începe să facă exerciţii fizice de fiecare dată când este
J
tentată să dea drumul la televizor, în câţiva ani ar putea participa la competiţii de triatlon.

în schimb, cei mai mulţi dintre noi aleg să devină leneşi de talie mondială. Există mai **f** multe motive pentru care televiziunea ne domină timpul liber şi sunt lesne de înţeles, în primul rând, televizorul este relativ ieftin pe oră. După ce scazi costul televizorului, costul facturii la cablu este mai mic de 1 dolar pe oră de funcţionare a televizorului, într-o economie dură, e greu să găseşti o distracţie mai ieftină.
9

în al doilea rând, televiziunea are puţine pretenţii de la spectator. Cele mai multe emisiuni sunt plăcute sau distractive, chiar şi
pentru persoanele care nu le-au mai văzut niciodată. Oricine, cu orice nivel de calificare, poate sta pe canapea, iar televizorului nu-i pasă cum arăţi. De asemenea, nu-i pasă dacă nu-i acorzi atenţie deplină pentru că pregăteşti cina sau pentru că verifici la fiecare 10 minute dacă cei mici nu s-au omorât între ei. Nu trebuie să-ţi angajezi o bonă pentru a da drumul la televizor.

în al treilea rând, televiziunea este aproape perfect adaptată pentru modul în care mulţi dintre noi îşi petrec timpul liber în prezent – adică în intervale prea mici pentru a face altceva important. Deşi a merge la un muzeu de artă ar putea fi revigorant, această activitate necesită un interval concentrat de minimum 2 ore. Televizorul te face să te simţi relaxat în mai puţin de 30 de minute.

Dar televizorul nu te va face să te simţi
f prea relaxat, şi aici este problema. Deşi este plăcut să ne uităm la televizor, această activitate nu ne face să ne simţim deosebit de fericiţi sau revigoraţi, aşa cum ar trebui să o facă adevărata recreere. într-un studiu vechi din 1985, intitulat The Americans' Use of Time Project, pe o scară de la 1 la 10 care exprimă gradul de satisfacţie—, de la a duce maşina la service (4,6) până la sex (9,3), oamenii au plasat vizionarea programelor TV undeva la mijloc, la 7,8. Această poziţie este mai jos decât jocul cu copiii (8,8), lecturile (8,3), discuţiile cu membrii familiei (8) sau
practicarea sportului, care se dovedeşte la fel de bună ca sexul, la 9,2. Există o mulţime de acuzaţii cu privire la nocivitatea televizorului – interferează cu ciclurile de somn, reclamele îi fac pe oameni să-şi dorească lucruri de care n-au nevoie şi îi f învaţă pe copii să plângă după cereale care conţin zahăr – dar un lucru e sigur: din cauză că televizorul este atât de uşor şi de f f
accesibil, de multe ori surclasează activităţi care ne-ar aduce mult mai multă satisfacţie J în viaţă, cum ar fi vizitele (8,2), mersul la plimbare (8,3), dormitul sau mersul la biserică (8,5 fiecare), întâlnirea cu arta sau muzica (9) sau mersul la pescuit (9,1).
Există două modalităţi de a evita să cazi f
pradă acestei aglomerări. Prima este să nu ai televizor, deşi computerul tău poate fi folosit excesiv în aceeaşi măsură. Opţiunea mai practică este să planifici din timp – adică să reduci costurile tranzacţiei – şi să-ţi umpli timpul liber cu suficiente activităţi semnificative şi relaxare constructivă, astfel încât televizorul să nu devină activitatea standard când nu ştii ce altceva să faci. Ştii f I
ce alternative ai şi începi cu acele lucruri. Apoi, televizorul poate completa felul în care tu şi membrii familiei tale vă petreceri timpul rămas.

Acestea sunt regulile pentru valorificarea timpului liber, pentru a crea o viaţă împlinită:

Alege un număr mic de activităţi care îţi aduc cea mai mare fericire; una dintre ele trebuie să fie mişcarea.

Creează în programul tău intervale de timp pentru aceste activităţi.

Dedică-le suficient timp, energie şi resurse pentru a le face semnificative.

Foloseşte principiul alinierii programului, pentru a-ţi crea mai mult timp petrecut cu familia şi prietenii sau, în general, pentru petrecerea timpului liber.

Umple intervalele de timp cu intervale de bucurie.

Concentrează-ţi timpul

Primul pas pentru a profita mai mult de timpul liber este să identifici ce ai vrea să faci cu el. Revino la „Lista celor 100 de visuri" din capitolul 2. După ce ai încercat mai multe dintre aceste activităţi, vei găsi câteva pe care doreşti să le transformi în aspecte regulate în viaţa ta – adică lucruri care pot ocupa aproximativ 2-10 ore din cele 168 de ore ale tale.

De exemplu, întotdeauna mi-au plăcut încercările artistice. îmi place să cânt, să dansez, să cânt la pian şi să fac fotografii. Prin intermediul unor cursuri dezastruoase de dans pentru adulţi şi prin faptul că nu
înţeleg nici măcar funcţiile de bază ale aparatului meu foto, am înţeles că mă pot mulţumi cu activităţi ocazionale în aceste
J f
domenii. Dar cântatul este altă poveste. Cântatul într-un cor are o componentă socială care îmi place şi îmi prezintă o mare varietate muzicală. în timpul facultăţii am descoperit că sunt dispusă să-i dedic mult timp. Şi nu numai că eram dispusă să-i dedic mult timp, ba chiar eram dispusă să implor în biroul decanului pentru a mi se permite să mă transfer de la o anumită secţiune a unui

J curs ca să pot participa la repetiţii.

Aşadar, după ce m-am mutat la New York acum câţiva ani, am încercat trei coruri diferite înainte de a mă hotărî să intru în Young New Yorkers' Chorus, care are repetiţii în fiecare marţi seara şi prezintă trei concerte pe an. Corul a devenit o parte importantă a vieţii mele şi chiar mi-a cântat la nuntă. în cele din urmă, am devenit preşedintă şi am ajutat la angajarea actualului director. în 2004, am lansat un concurs anual pentru tineri compozitori, care în fiecare an pune în circulaţie trei lucrări muzicale ale compozitorilor cu vârsta sub 35 de ani şi le prezintă în premieră mondială. YNYC îmi consumă suficient din energia artistică şi din energia dedicată activităţilor de voluntariat, astfel încât nu mă simt prost să refuz alte oportunităţi de voluntariat pe care le consider utile. Dacă cred că ceva
reprezintă o cauză bună, sunt dispusă să scriu un cec pentru asta.

în mod similar, pe măsură ce parcurgi „Lista celor 100 de visuri", alege-ţi un număr mic de activităţi – una, două sau maximum trei – care contează într-adevăr pentru tine. Dacă ai copii care au şi ei nevoie de atenţia ta, este mai bine să rămâi la unul sau două lucruri care te pasionează, în loc de trei, deoarece a te bucura de activităţi distractive
J
împreună cu familia ta va constitui un alt angajament major în timpul liber (detalii în capitolul 6). încurajează-ţi copiii să adopte aceeaşi filozofie. Contrar credinţei populare, comisiile de admitere ale facultăţilor J
Princeton şi Harvard nu caută CV-uri în care candidaţi! să aibă completate la aptitudini cântatul la două instrumente, practicarea a trei sporturi, implicarea în patru activităţi de voluntariat şi cinci hobbyuri. Asta nu mai este pasiune, ci ADHD (tulburare de hiperactivitate şi deficit de atenţie). După ce ai ales un număr restrâns de hobbyuri asupra cărora să te concentrezi, ai la dispoziţie suficientă energie în activităţile tale pentru a te perfecţiona şi a obţine rezultate – de exemplu, construirea a cinci puţuri de apă potabilă în Tanzania care nu existau înainte – şi, prin urmare, îţi valorifici timpul pentru a te „recrea" cu adevărat.

Aceste activităţi pot fi orice lucru pe care îl visezi – să cânţi, să interpretezi, să joci bridge sau şah la nivel competitiv, să desenezi caricaturi, să înveţi limba franceză, să joci kickball, să te ocupi de grădinărit, să conduci o trupă de cercetaşi, să te oferi voluntar să găteşti la o cantină pentru săraci, să fii slujitor laic într-un cult – cu o singură regulă: trebuie să te implici total.

Este absolut imposibil să eviţi acest lucru. Pentru o sănătate bună, exerciţiile fizice sunt obligatorii şi, într-un anumit sens, mişcarea reprezintă o competenţă de bază. Cu siguranţă nu o poţi externaliza. Standardul minim al Centers for Disease Control and Prevention pentru reducerea riscurilor celor mai grave consecinţe ale inactivităţii[1]^ este de 150 de minute – 2,5 ore – de activitate moderată în fiecare săptămână. Dacă te gândeşti, 2,5 ore din 168 de ore nu sunt chiar atât de multe. Poţi

/ depăşi cu uşurinţă acest standard şi vei

obţine şi mai multe avantaje. „Făcând mişcare câte 3-5 ore pe săptămână în mod constant, starea de sănătate vi se va schimba considerabil”, afirmă Gordo Byrn, antrenor de triatlon din Boulder, Colorado, înclin să-l cred pe Byrn în acest sens, deoarece, în 1994, când lucra în domeniul finanţelor şi nu avea deloc condiţie fizică, a încercat să alerge 5 kilometri şi a trebuit să meargă pe jos până acasă. în 2004, a terminat cursa Ironman Canada în 8 ore şi 29
J de minute, obţinând un timp de maraton de
2:46. Byrn poate fi şi mai rapid de atât într-un maraton, dar toate acestea se întâmplau după ce a înotat 3,86 kilometri şi a mers cu bicicleta 180 de kilometri.

Acum, evident, pentru a obţine un timp de maraton de 2:46 va fi nevoie de mai mult de 5 ore de antrenament pe săptămână, dar dacă cele 3-5 ore îti vor îmbunătăţi dramatic
J f
sănătatea, să alergi în mod constant 5-9 ore te va situa cel puţin la nivel de amator. Asta reprezintă doar aproximativ 3-5% din cele 168 de ore. O abordare este să-ţi propui să obţii 2,5 ore pe săptămână timp de un an, consemnându-le în jurnal până când te obişnuieşti, apoi să extinzi acest interval până la 5 ore pe săptămână, pentru anul următor. Dacă hotărăşti că-ţi place şi vrei să începi să faci curse sau drumeţii lungi, atunci poţi extinde din nou intervalul, până la 7 ore.

Activitatea fizică (sau activităţile) pe care o alegi depinde de tine şi cel mai bine este să alegi ceva care îţi face plăcere. „Oamenii consideră că maratonul nu e distractiv”, spune Byrn. Dar „cei care obţin efectiv rezultate sunt cei care se bucură cel mai mult de proces”. în cazul în care sportul tău preferat este plimbarea prin zăpadă sau înotul şi locuieşti undeva unde îţi permiţi să faci aceste activităţi zilnic, este minunat, dar alergarea rămâne, de departe, cea mai populară activitate desfăşurată de
persoanele pe care le-am intervievat pentru această carte.

Există multe motive. Pentru început, observi rezultatele într-un timp foarte scurt. Nu în cele 20 de minute pe săptămână pe care le clamează exerciţiile de pe DVD-uri, dar în perioade scurte de timp. într-adevăr, nu poţi să îi dedici foarte mult timp. „Asta este frumuseţea alergării”, spune Byrn. „Din cauza ritmului cardiac, nu poţi alerga decât un timp limitat. 0 persoană obişnuită nu poate alerga decât aproximativ 1 oră pe zi – între 7 ore şi 7 ore şi jumătate pe săptămână.”

Eu nu prea ajung la cifra asta. Pentru mine, o săptămână grozavă înseamnă aproximativ 4-5 ore de alergat şi l-2 ore de antrenament, deşi, dacă mi-ai fi spus în urmă cu 10 ani că voi scrie cândva această frază, m-aş fi gândit că eşti nebun. Am început să alerg constant abia acum câţiva ani, în noiembrie 2004, după ce am urmărit victoria greu obţinută a Paulei Radcliffe la maratonul din New York. Tocmai mă căsătorisem cu două luni înainte şi, cum Michael făcuse cros în liceu, alergarea părea un sport pe care-l puteam practica împreună. Nu mi-a fost uşor. Chiar dacă făcusem multe cursuri de *t*
dans în copilărie şi mergeam la cursuri de aerobic sau foloseam aparatele de fitness de la sălile la care m-am înscris de-a lungul anilor, mi-a fost greu să alerg 3,5 kilometri.
Dar am alergat încet, m-am ţinut de acest sport, iar până în primăvară puteam parcurge un „traseu lung” de 8 kilometri. La aniversarea primului an de căsătorie, m-am înscris cu Michael la un semimaraton în Virginia Beach. Pe 4 septembrie 2005, ne-am ocupat locurile la linia de start şi am început să alergăm. îmi amintesc că după 11 kilometri eram foarte uimită că reuşisem să ***f***
alerg atât de mult. Am terminat cu un sprint de 3 kilometri de-a lungul ţărmului şi ne-am prăbuşit pe nisip. A fost dureros chiar şi să- mi dezleg adidaşii, dar în acel moment aveam deja „microbul” alergării.

Câţiva ani mai târziu, încă sunt suficient de pasionată de alergare. Puţine activităţi eliberează endorfme ca alergarea. îmi place că nu ai nevoie de echipament complex sau de un coechipier. îmi place că doar 5 ore de alergare pe săptămână îmi menţin greutatea obişnuită, cu aproximativ 7-8 kilograme mai puţin decât aveam la sfârşitul liceului. îmi place că, aşa cum scria cândva Joyce Carol Oates, „problemele structurale pe care mi le- am propus în scris, într-o dimineaţă de lucru lungă, frustrantă şi uneori disperată (...) pot fi de obicei dezlegate în alergarea mea de după-amiază”. îmi place că mă antrenez într- un ritm căruia îi pot face faţă

Acest lucru a fost important pe măsură ce situaţia mea de viată s-a schimbat şi am
I ***//***
descoperit alte motive pentru a fi inspirată
de Paula Radcliffe. Am aflat că sunt însărcinată cu Jasper în septembrie 2006. în octombrie 2006, Radcliffe, pe atunci însărcinată în 6 luni cu fiica ei, Isla, a fost fotografiată alergând 10 kilometri în Londra.— Mai târziu, a fost fotografiată alergând, însărcinată în 8 luni, pentru *Vogue.* Decizia ei de a continua să alerge în timpul sarcinii m-a inspirat să-i urmez exemplul. A fost o decizie minunată pentru mine şi pentru bebeluşul meu. La naştere, Jasper cântărea 3,4 kilograme şi a fost atât de sănătos şi a mâncat atât de bine, încât am putut părăsi spitalul mai devreme. Am mers pe jos până acasă. Şi să se menţioneze acest lucru pe piatra mea funerară: am apărut la un eveniment la mai puţin de o săptămână după naştere purtând blugii din perioada anterioară sarcinii! Am început să alerg din nou la 2 săptămâni după naştere şi am constatat că cele 9 luni de antrenament cu un „pasager clandestin la bord” mă făcuseră de fapt mai rapidă, ca un ciclist care se antrenează la altitudine. Cu toate aceste efecte pozitive, a fost o decizie uşoară să alerg şi pe parcursul celei de-a doua sarcini – de data asta, cu şi mai multă seriozitate. M-am antrenat şi am alergat la cursa Broad Street Run de 16 kilometri din Philadelphia când eram însărcinată în 5 luni. De multe ori, trecătorii din cartierul meu îmi aruncau priviri ciudate în timp ce eu,
însărcinată în 8 luni, urcam şi coboram scările în apropierea cartierului Tudor din New York, dar Sam s-a născut la fel de sănătos ca fratele său mai mare. Asa că am ajuns din nou să părăsim spitalul mai repede, pentru o activitate la care am început să ne gândim ca la o tradiţie de familie: mersul pe jos până acasă.

Desigur, alergarea în timpul celei de-a doua sarcini a fost mai dificilă, din punct de vedere logistic, pentru că aveam şi primul bebeluş de care trebuia să am grijă. Acest lucru duce la a doua regulă pentru crearea unei vieţi împlinite în timpul liber.

Rezervă-ţi intervale de timp

Dacă ai o viaţă ocupată, nu poţi lăsa la voia întâmplării cele mai importante activităţi de petrecere a timpului liber. La urma urmei, nu poţi doar spera să întâlneşti un client important într-o zi, când se va ivi ocazia şi când toate planetele se vor alinia. Ai suna, ai programa întâlnirea într-o perioadă când eşti concentrat şi cineva se va ocupa de îngrijirea copiilor, iar tu vei planifica ce se va întâmpla în timpul acelei întâlniri.

La fel se întâmplă şi în cazul altor lucruri. După ce ai creat un tabel care dovedeşte modul

în care îţi petreci cele 168 de ore, analizează-l şi găseşte orele pe care le poţi rezerva pentru activităţile de agrement.
Asigură-te că estimezi durata corectă pentru fiecare. O alergare poate necesita doar o oră; un curs de pictură va necesita mai mult timp. Află de câte ori intenţionezi să practici activitatea respectivă pe săptămână. Dacă plănuieşti să faci 4 ore de mişcare pe săptămână, de exemplu, şi să urmezi un curs de pictură la un centru din cartier, şi mai faci şi voluntariat la o bancă locală de alimente împreună cu adolescenţii tăi, ai putea să rezervi trei intervale de câte 1 oră în timpul săptămânii şi unul de 1 oră duminica (pentru antrenamente), un interval de 2 ore miercuri seara (pentru curs) şi un interval de 2 ore sâmbăta (pentru serviciul de voluntariat la banca de alimente). Dacă stai să te gândeşti, n-ar trebui să fie prea dificil. Nu vorbim de perioade îndelungate de timp. Toate aceste trei activităţi ti-ar lua 8 din cele 168 de ore f J
ale tale – cu mult mai puţin timp decât presupun că te uiţi la televizor – şi totuşi ţi-ar spori în mod semnificativ calitatea vieţii.

Anumite intervale de timp funcţionează mai bine pentru unii oameni decât pentru alţii. De când lucrez pentru mine şi lucrez de acasă, de obicei îmi fac timp să alerg dimineaţa târziu sau după-amiaza devreme, adică la ora prânzului. Acesta tinde să fie momentul când am nevoie de o pauză. De asemenea, se întâmplă să fie un interval în care beneficiez de servicii de îngrijire permanentă şi de încredere pentru copii.
Chiar şi în zilele pline de întâlniri şi apeluri, mă asigur că-mi creez un interval liber de aproximativ 45-60 de minute la prânz, aşa că pot strecura acolo un antrenament. Dacă nu poţi găsi un interval liber, încearcă să programezi apelurile telefonice sau întâlnirile mai aproape unele de celelalte, pentru a-ţi elibera spaţiul (în timp, promiţând oamenilor 20 de minute în loc de 30, se adună). Dacă lucrezi într-un birou, ia masa de prânz la birou de două sau trei ori pe săptămână şi fă mişcare atunci când alte persoane se îndreaptă spre bufet.

Dacă pauza de prânz nu îţi convine sau nu funcţionează în mod constant, atunci poate trebuie să te trezeşti mai devreme pentru a-ţi face timp pentru obiectivele tale. Oricum, mulţi oameni se simt mai motivaţi în primele ore ale zilei. „Pe cât posibil, antrenează-te dimineaţa, înainte de a deveni ocupat şi înainte de a avea o scuză pentru a- ţi rata antrenamentul”, spune Byrn. „Există întotdeauna un motiv pentru a sări peste un antrenament programat la ora 16:00 şi va fi unul bine întemeiat.”
Poţi face şi alte activităţi în intervalul orar J ; J
al dimineţii, în afară de mişcare. Panos preferă să-şi dedice dimineaţa activităţii de la EPIC. Nu trebuie să te trezeşti devreme în fiecare zi, deşi poţi face asta, dacă descoperi că îţi place. Michelle Girasole, proprietara unei afaceri şi mamă a doi copii, care
locuieşte în Wickford, Rhode Island, se trezeşte în jurul orei 5:00 dimineaţa, şase zile pe săptămână, în timp ce restul familiei sale încă doarme. în patru din acele zile, se plimbă pe plajă timp de o oră. în celelalte zile, citeşte. Trezitul devreme sună ca şi cum ar implica privarea de somn, dar nu este neapărat adevărat. Mulţi oameni îşi consumă intervalul orar între 22:00 şi miezul nopţii uitându-se la televizor. Televizorul nu te relaxează cu adevărat. Mai bine du-te la culcare şi transferă acel timp liber pentru dimineaţă, când vei avea mai multă energie pentru a aborda un antrenament, o şedinţă de scriere a unui roman sau un curs de pictură.

Dacă ai copii sau un loc de muncă imprevizibil, serile se complică, deşi în ciclul săptămânal de 168 de ore, tot îţi mai rămâne timp suficient pentru activităţile de relaxare. O opţiune realistă pentru familii este ca fiecare părinte să-i ofere celuilalt o seară „liberă” pe săptămână. Girasole joacă într-o ligă de volei în serile de joi, iar soţul ei face marţea ciclism montan. Celălalt părinte poate folosi acest timp pentru activităţi speciale cu copiii, cum ar fi să-i ducă pe toţi în parc sau la piscină. O precizare importantă în cazul acestei opţiuni este că ambii părinţi trebuie să se dedice acestui plan. Nimic nu va duce la resentimente mai rău decât o situaţie în care un partener de
cuplu va rata întotdeauna cursul de improvizaţie deoarece celălalt „trebuie” să lucreze până târziu. Dacă bănuieşti că aceasta va fi o problemă pentru familia ta, poţi să angajezi o bonă care vine periodic.

Weekendurile necesită o mentalitate diferită atunci când vine vorba de programare, pentru că de multe ori nu încerci să-ţi rezervi timp, ci discuţi despre cum să petreci nişte ore mai puţin planificate. Unele familii îsi transformă weekendurile în „marşuri ale groazei” pline de comisioane şi evenimente sportive pentru copii. Alţi oameni nu au nimic planificat şi îşi văd weekendurile dispărând în ore de privit la televizor, de navigat pe internet sau în intervale ineficiente de muncă (de exemplu, îţi verifici smartphone-ul la fiecare oră). Vrei să găseşti un echilibru, deoarece nu există niciun motiv pentru a planifica fiecare minut. Weekendurile sunt minunate pentru a-ţi petrece timpul liber citind o carte bună pe terasă sau stând în parc, dacă vremea este frumoasă, sau chiar bucurându-te de casa ta dacă nu o vezi des în timpul săptămânii de lucru. Weekendurile sunt, de asemenea, momente excelente pentru desfăşurarea activităţilor de familie mai îndelungate, pentru care nici cei mai eficienţi angajaţi cu normă întreagă nu vor avea timp de luni până vineri. După ce am vorbit cu oameni care profită mult de weekendurile lor, am descoperit că au câteva principii în comun.

în primul rând, îşi petrec cel puţin câteva minute gândindu-se la ceea ce şi-ar dori să facă şi obţin părerea celorlalţi membri ai familiei. La cina de familie de duminică sau în timp ce te întorci dintr-un weekend petrecut departe de casă, discută despre ce le-a plăcut tuturor în acel weekend şi ce ar dori să facă în weekendurile viitoare. Atribuie răspunderea pentru orice cercetare sau rezervare necesară. Apoi verifică din nou în timpul unui mic-dejun de familie sau la o întâlnire la cină din mijlocul săptămânii, pentru a-ţi consolida planurile. Poţi face acest lucru chiar dacă „familia” este alcătuită doar din tine sau din tine şi partenerul tău, sau din tine, colegii tăi de cameră şi prietenii tăi. Deşi poţi rămâne oricând deschis ocaziilor de ultim moment, să ai minimum o activitate distractivă planificată pentru weekend îţi oferă ceva la care să te gândeşti cu nerăbdare în timpul săptămânii. Cu puţin noroc, odată ce stabileşti acest obicei, membrii familiei tale se vor întrece în a veni cu cele mai bune idei la aceste întâlniri. Vor începe să caute festivaluri locale, situri istorice din apropiere, activităţi şi evenimente la biserică, cursuri de dans, oportunităţi pentru activităţi de voluntariat, sau chiar vor planifica crearea unor albume sau organizarea unei petreceri pentru toate
vârstele, cu ceai, pe care să o găzduieşti acasă.

în al doilea rând, maeştrii organizării weekendurilor ştiu că activităţile
f J
extracurriculare nu sunt doar pentru copii. Şi adulţii au dreptul la distracţie. întrucât exerciţiile fizice sunt obligatorii, asigură-te că îţi programezi cel puţin un antrenament mai lung, de l-4 ore, în fiecare weekend. Dimineţile sunt în general bune pentru acest lucru, deoarece te vei

simţi mai revigorat. Aleargă într-un loc interesant pe care nu-l frecventezi în timpul săptămânii sau practică un sport precum înotul, care ar necesita mai multe deplasări decât mersul pe banda de alergat din subsolul tău. Dacă ai copii, schimbă cu partenerul de viaţă responsabilitatea îngrijirii acestora sau adu-i şi pe ei. Cumpără un cărucior vechi de jogging de pe Craig's List. Fă o drumeţie cu familia, mergi la o plimbare cu bicicleta sau într-un loc de picnic cu copiii. Părinţii pot face şi activităţi individuale în weekenduri, dacă există timp liber potrivit familiei tale. în cadrul unei conferinţe la care am participat recent la Columbia University Graduate School of Business, o persoană importantă de la Barclays Capital (şi mamă a trei copii) a declarat publicului că s-a înscris la cursuri de gătit profesioniste sâmbătă la ora 8:00 dimineaţa. Dacă s-ar putea ca un copil de 2 ani să-şi dorească să se joace atunci cu tine,
un adolescent cu siguranţă nu va avea aceeaşi problemă, iar un astfel de angajament îţi va reda o parte din tine, a declarat ea.

Dedică suficient timp, energie şi resurse pentru ca activităţile tale să fie semnificative

Justin Honaman lucrează pentru Coca-Cola Customer Business Solutions în Atlanta. Această companie, deţinută de Coca-Cola şi îmbuteliatorii Coca-Cola, ajută comercianţii să-şi prezinte gamele de produse şi promoţiile lor. Lui Honaman îi place slujba sa, dar în urmă cu câţiva ani, la vârsta de 30 de ani, „şi-a dorit cu ardoare să revină la muzică”. Cântase la pian în copilărie, iar oamenii de la biserica sa îi spuseseră că are o voce bună. Aşa că, după ce a citit într-un ziar o poveste despre un director local care cânta, i-a cerut acestuia numele profesorului său de canto.

Honaman a început să ia lecţii de canto. A învăţat despre tehnicile de respiraţie şi despre cum să interpreteze muzica altor compozitori. După câteva luni, a hotărât să înceapă să-şi compună propriile melodii, de plăcere. Zilele lui erau deja pline de întâlniri şi alte astfel de activităţi. Asa că şi-a rezervat f f f f
timp pentru a-şi nota ideile în timp ce călătorea, noaptea, în pauzele dintre şedinţe,
în timp ce făcea mişcare şi în weekenduri. A devenit puţin obsedat. Umplea nenumărate pagini din agende. De fiecare dată când îi apărea în minte o imagine – nisipul alb de pe plajele din Caraibe, poveştile pe care i le spunea tatăl său despre elicopterele din Vietnam îşi nota în agendă sau suna pe propriul telefon şi îşi lăsa un mesaj vocal.

îi veneau în cap melodii şi folosea pianul pentru a dezvolta progresii de acorduri. „La început, eram foarte prolix.” Dar a ascultat cu spirit critic melodiile pe care le auzea la radio şi a început să înţeleagă ce funcţionează şi ce nu. A învătat să construiască o melodie în f
jurul unui concept simplu, cum ar fi pasiunea sa pentru petrecerile cu grătar dinaintea meciurilor de fotbal din toamnă. Această pasiune s-a transformat într-un cântec country intitulat „Saturday în the South”. Şi-a perfecţionat şi mai mult tehnica de interpretare vocală prin lecţiile de canto, exersând şi conducând un program de muzică pentru tineri la biserica de care aparţinea. îşi interpreta melodiile în faţa prietenilor, care considerau că sună acceptabil.

Honaman a fost încântat de acest feedback. într-adevăr, se distra atât de mult cu noul său hobby, încât „această componentă creativă mi-a schimbat modul în care funcţionez la locul de muncă”, spunea el. Nu avea de gând să renunţe la slujbă şi să
se mute la Nashville pentru a încerca să devină o vedetă a muzicii country, dar dedicând resurse considerabile noii sale pasiuni, şi-a dat seama c-ar putea dobândi cel puţin o parte din experienţa din Nashville.

Aşa că a început să studieze diverşi producători de muzică country şi a intervievat mai multi. Câţiva l-au refuzat f f
ferm: „Tipul ăsta lucrează pentru Coca-Cola – nu este cu adevărat un artist de muzică country.” Dar alţii au fost mai pragmatici. în cele din urmă, Honaman a angajat un producător şi a zburat la Nashville pentru a lucra cu el, transformându-şi melodiile în formate standard, cum sunt cele pe care le auzi la un post de radio specializat pe country. Producătorul l-a ajutat pe Honaman să-şi înregistreze piesele fără orchestraţie, apoi a angajat muzicieni profesionişti şi cântăreţi de acompaniament care să-i completeze piesele. Albumul rezultat, *Saturday în the South,* este acum de vânzare online, iar câteva dintre piese au obţinut o serie de difuzări. Lui Honaman i-a plăcut atât de mult experienţa, încât acum lucrează la un al doilea album. „Dacă n-aş fi cântat niciodată, aş fi avut atât de multe regrete”, spune el. La început, colegilor săi li s-a părut puţin ciudat faptul că tipul ăsta în costum stătea în fata lor în şedinţe vorbindu-le
J f f
despre zborurile sale la Nashville în weekend, dar exemplul său i-a inspirat pe
unii să-şi ducă propriile hobbyuri la un nou nivel.

Şi de ce nu? După cum am discutat în capitolul 3, oamenii sunt cei mai fericiţi atunci când se află într-o stare de „flux”, implicându-se în ceva care îi provoacă pe măsura abilităţilor.

J

Este minunat să te simţi astfel la locul de

J

muncă. Dar este minunat să te simţi astfel şi

J *9*

în timp ce-ţi urmezi alte pasiuni. Dacă îţi place să alergi, ai putea alerga câte 45 de minute, 5 zile pe săptămână. Sau ai putea să-ţi contorizezi kilometrii parcurşi şi orele, să analizezi cum te poţi perfecţiona, să te înscrii la semimaratoane care se desfăşoară

9

în locuri distractive, să consulţi cărţi de la bibliotecă despre programe de antrenament, să citeşti revista online *Runner's World* şi să

9 *9*

te alături unui club de atletism pentru a împărtăşi cu cineva această pasiune. Dacă crezi că banca de alimente din zona ta face o treabă bună, ai putea să te oferi voluntar o dată pe trimestru şi să faci o donaţie de Crăciun. Sau ai putea să te oferi voluntar în fiecare săptămână, să te înscrii în consiliul de administraţie şi să te gândeşti la

J *9* *W* *9*

modalităţi – parteneriate cu ferme locale? cursuri de gătit? – pentru a le oferi clienţilor servicii mai bune. în orice caz, prima opţiune îţi va îmbunătăţi în continuare timpul liber. Dar, deşi nu îţi vei putea asuma un angajament atât de profund faţă de multe
activităţi, cea de-a doua opţiune va da şi mai mult sens orelor din timpul liber, datorită celor câteva activităţi pe care le alegi.

Sincronizează-te cu cei dragi

Probabil te întrebi unde anume în programul tău se încadrează prietenii şi socializarea. Bună

întrebare.

Când eşti ocupat să-ţi construieşti o carieră, să-ţi întemeiez! o familie şi încerci totodată să te menţii în formă, este uşor să-ţi neglijezi prietenii. La unii s-ar putea chiar să fie nevoie să renunţi; nu are rost să-ţi petreci timpul cu simple cunoştinţe de care nu-ţi pasă, aşa cum nu are rost să-ţi petreci timpul liber cu activităţi care nu te fac fericit. Dar ar
I
fi o greşeală să renunţi la toţi prietenii, şi nu doar pentru că petrecerea timpului cu prietenii este distractivă. Un număr tot mai mare de cercetări demonstrează că prieteniile sunt extrem de importante pentru sănătatea şi capacitatea de adaptare a omului. Femeile care suferă de cancer la sân şi cărora le lipsesc prietenii apropiaţi sunt mai predispuse să moară din cauza bolii decât cele care sunt mai bine integrate din punct de vedere social.[152] Există unele dovezi că prieteniile apropiate pot contribui la încetinirea deteriorării creierului pe măsură ce îmbătrânim.— Oamenii care au prietenii puternice răcesc mai rar, iar poverile lor par mai uşoare.[221] La propriu. Cu câţiva ani în urmă, într-un studiu publicat în 2008[122] în *Journal of Experimental Social Psychology,* cercetătorii le-au cerut unui număr de 34 de studenţi ai Universităţii din Virginia să poarte rucsacuri cu greutăţi şi să estimeze înclinaţia unei pante abrupte (26 de grade). Estimările au fost extrem de inexacte, ceea ce nu este deloc surprinzător. Oamenilor le-a fost dificil să estimeze înclinaţia pantei, aşa cum le este dificil să estimeze câte ore lucrează sau dorm. Surprinzător însă a fost faptul că studenţii care au stat lângă prietenii lor au perceput panta ca fiind mult mai puţin abruptă decât cei care au fost singuri. Când li s-a cerut să estimeze înclinaţia pantei, studenţii care aveau prieteni au spus 47 de grade (comparativ cu 55 de grade, pentru cei care au mers singuri), iar „cu cât prietenii se cunoşteau de mai mult timp, cu atât panta li se părea mai puţin abruptă", au scris cercetătorii.

Acest lucru creează un paradox. A trăi o viaţă plină în cele 168 de ore poate fi uneori stresant. Prietenii elimină o mare parte din acest stres, dar este dificil să găseşti timp pentru a cultiva aceste relaţii. De fapt, să-ţi găseşti timp poate fi stresant. Aşadar, ce ar trebui să faci?

Cred că răspunsul este să te implici într-o formă specială de multitasking.

Multitaskingul are o reputaţie proastă în literatura de management al timpului, dintr- un anumit motiv. Din punct de vedere neurologic, creierul uman nu procesează cu adevărat mai multe activităţi în acelaşi timp; în schimb, comută înainte şi înapoi, pierzând timp la fiecare schimbare. Cu cât sarcinile sunt mai complexe, cu atât se pierde mai mult timp. Deşi vorbim doar de fracţiuni de secundă, acestea reprezintă, desigur, timp suficient pentru a face un accident de maşină dacă încerci să conduci şi să trimiti
9 ***9*** ***9***
simultan un SMS.

La nivel macrocomportamental, oamenii sunt uşor de distras şi au probleme să se reconcentreze. Un studiu realizat în 2007 asupra angajaţilor Microsoft— a descoperit că, atunci când aceştia răspund la e-mail sau la alerte de mesagerie instantanee, au nevoie, în medie, de aproape 10 minute pentru a se ocupa de e-mailuri sau de mesaje şi de alte 10-15 minute pentru a reveni la activităţile lor iniţiale. Aproximativ un sfert dintre suspendările de sarcini au dus la un decalaj de două ore sau mai *mult,* înainte ca angajaţii să-şi reia sarcina iniţială. Cu alte cuvinte, dacă lucrezi la un proiect, dar îţi verifici e-mailul de fiecare dată când auzi sunetul specific sau simţi nevoia să o faci (şi e uşor să simţi nevoia la fiecare zece minute, dacă primeşti 50 de e-mailuri pe zi), nu vei termina niciodată ceea ce faci. Multitaskingul este, cel mai adesea, un single-tasking ineficient. Am văzut acest lucru mai ales în jurnalul câtorva părinţi care lucrau de acasă şi care l-au ţinut special pentru acest proiect. Unii au crezut că lucrul de acasă ar fi o bună modalitate de a economisi banii pentru îngrijirea copiilor. Nu este asa. Proiectele lor de muncă au durat o
9
veşnicie, iar copiii lor s-au supărat pentru că mama şi tata nu erau pe deplin prezenţi. După cum constata cândva Lordul Chesterfield, politician şi scriitor britanic din secolul al XVIII-lea: „Există suficient timp pentru toate în cursul zilei, dacă te ocupi de un singur lucru o dată; dar nu există timp suficient nici într-un an, dacă te ocupi de două lucruri în acelaşi timp."[124]

Dar există o excepţie de la această problemă a multitaskingului, pe care o numesc „sincronizare". Dacă îmbini activităţi care utilizează diferite părţi ale creierului, mai ales dacă una dintre ele nu necesită multă implicare psihică activă, îţi poţi aprofunda relaţiile în timp ce-ţi umpli timpul cu lucruri semnificative, sau îţi poţi încadra în program mai mult timp pentru activităţile de relaxare, în general.

Sincronizarea se întâmplă în mod natural atunci când iei masa cu un prieten. Discutaţi în timp ce mâncaţi, ceea ce trebuie să faceţi oricum. Această sincronizare este mult mai posibilă – şi mai benefică pentru relaţia ta -
decât să încerci să vorbeşti cu un prieten în timpul unei teleconferinţe sau în timp ce postezi pe Facebook. Un partener de alergare sau de ciclism va face să ţi se pară că acei kilometri pe care-i aveţi de parcurs împreună „au zburat". Fratele meu mai mic a organizat pentru toţi prietenii săi o „excursie aniversară", când a împlinit vârsta de 25 de ani. Deşi voluntariatul solicită de obicei o
9
implicare psihică activă, poţi folosi timpul în care te deplasezi dintr-un loc în altul sau cel de tranziţie între activităţi pentru a interacţiona cu prietenii; sau alătură-te unui consiliu de caritate împreună cu un membru al familiei, ca o modalitate de a rămâne aproape în timp ce vă ocupaţi de ceva care vă interesează pe amândoi. încurajează-ţi copiii să aleagă activităţi care-i implică şi pe prietenii ai căror părinţi îţi plac cu adevărat. 0 excursie la locul de joacă într-o sâmbătă dimineaţa devreme, când eşti pe jumătate adormit şi cu cana de cafea în mână, poate fi, cu siguranţă, mai bună dacă o transformi într-o întâlnire de joacă. Dacă tot intenţionezi să treci pe la supermarket, în loc să-ţi faci cumpărăturile online, mergi la aceeaşi oră cu un prieten. Poţi să faci o trecere în revistă a activităţilor pe care le ai în prezent în cele 168 de ore şi a activităţilor pe care doreşti să le incluzi şi stabileşte care ar putea fi obiectivele bune pentru sincronizare. Chiar şi
un apel telefonic în timp ce speli vasele te poate ajuta să ţii legătura cu prietenii.

De altfel, nu trebuie să-ţi limitezi sincronizarea programului doar la orele din timpul liber. Unii oameni foarte fericiţi şi eficienţi realizează cea mai bună sincronizare a programului făcând afaceri cu prietenii (sau partenerii) lor. Alţii exersează sincronizarea programului cu acei colegi care le plac. Când lucram la cotidianul *USA Today,* şefa mea mă ducea cu maşina acasă în majoritatea zilelor. Eu o amuzam în trafic, iar ea avea grijă de mine la birou.

De asemenea, poţi folosi sincronizarea programului pentru a-ţi integra activităţi de agrement în zilele lucrătoare. Una dintre cele mai interesante strategii de sincronizare la

muncă pe care le-am întâlnit în timp ce scriam această carte a fost cea a lui Sheryl Woodhouse-Keese, proprietara unei papetării ecologice, Twisted Limb Paperworks din Bloomington, Indiana. Woodhouse-Keese şi- a stabilit sediul central la o fermă agricolă cu o suprafaţă de 4 hectare (casa ei fiind situată la capătul opus) şi a început să cultive roşii, castraveţi, ardei, ierburi aromatice, pepeni şi aşa mai departe. Dar s-a dovedit că exista o suprapunere importantă: oamenii care voiau să lucreze la firma de papetărie care reciclează hârtie erau interesaţi şi de agricultura durabilă la scară mică. Aşa că, în scurt timp, ferma „s-a transformat din grădina mea personală într-o grădină a angajaţilor", mărturiseşte Woodhouse-Keese. Acum, mulţi angajaţi ai Twisted Limb Paperworks îşi petrec pauzele în grădină, smulgând buruieni, iar la plecare îşi încarcă pungile cu produse în portbagaj, în loc să se oprească la supermarket în drum spre casă. Deşi angajaţii nu folosesc neapărat grădina ca mijloc de evadare sau loc de socializare (căci vara e foarte cald, după cum subliniază Woodhouse-Keese), existenţa acesteia le permite tuturor să integreze grădinăritul în viaţa lor într-un mod care altfel nu ar fi posibil, având în vedere cât de ocupaţi sunt angajaţii întreprinderilor mici.

Totuşi, lucrul important de reţinut referitor la sincronizarea la muncă este că, dacă nu-ţi implici întreaga familie (de exemplu, îţi duci copiii să se joace cu cei ai altui coleg pe terenul de joacă), asigură-te că îmbini activităţile în timpul orelor obişnuite de lucru cât mai des posibil. Din păcate, abordarea mai des întâlnită este să accepţi diverse lucruri, cum ar fi partidele de golf de sâmbătă cu clienţii sau organizarea de cine şi *happy hours* cu echipa. Nu există niciun motiv pentru care nu poţi juca golf cu un client într-o joi dimineaţă. Decât să stai într-o sală de conferinţe sau la o teleconferinţă, de ce nu? Probabil vei veni cu idei mai bune pe terenul de golf.

Umple intervale de timp cu intervale de bucurie

Pe parcursul celor 168 de ore ale tale, îţi poţi rezerva intervale de timp pentru exerciţii fizice regulate sau pentru implicare în activităţi de voluntariat, religioase ori artistice. Dar cum rămâne cu acele mici intervale de timp liber care apar pe parcursul săptămânilor noastre? Vorbesc despre acele bucăţele de 30 de minute când copiii încă n- au ajuns acasă de la antrenamentul de fotbal sau când cina este în cuptor, sau chiar timpul cât eşti în metrou, îndreptându-te spre serviciu. Deşi poţi transforma unele dintre aceste mici intervale în perioade mai semnificative cu un bun control al programului, nu vei putea scăpa de toate. Unul dintre motivele pentru care fumatul rămâne atât de popular este faptul că aprinderea unei ţigări oferă 10 minute de plăcere şi relaxare pentru mai puţin de 50 de cenţi. Televiziunea, de asemenea, poate fi savurată în transe de câte 23 de minute în

9 orice moment.

însă pentru opţiuni mai semnificative, revino la „Lista celor 100 de visuri" şi alege câteva elemente pentru a le integra în programul tău zilnic. Fă două liste: una cu activităţile care durează maximum 30 de

J

minute şi alta cu activităţi care durează mai puţin de 10 minute. Apoi, descoperă modalităţi prin care poţi face ca aceste două seturi de activităţi să fie la fel de simple precum aprinderea unei ţigări sau deschiderea televizorului când apare puţin timp liber.

De exemplu, pe lista activităţilor care durează 30 de minute, după cum am menţionat în capitolul 1, Jill Starishevsky încadrează scrierea de poezii în timp ce merge cu metroul din Manhattan în Bronx. în acest scop, ea trebuie să aibă hârtie şi un pix în servietă.

Ce altceva mai poţi face în timp ce mergi spre serviciu sau te întorci? Dacă foloseşti mijloace de transport în comun, ca Starishevsky, e perfect. Dimineaţa, când mergeam cu autobuzul de la Bethesda, Maryland, la Tyson's Corner, Virginia, am încercat să bifez cât mai multe volume dintr- o listă cu romanele de top ale secolului al XX-lea, în timp ce autobuzul îşi croia drum prin trafic. Era cât pe ce să ratez acea şansă bună de a citi, când am început să lucrez de acasă, la New York. Dacă eşti la volan, poţi asculta un audiobook cu un anumit scop: de exemplu, toate piesele lui Shakespeare sau un curs despre istoria Bibliei. Poţi asculta marile simfonii sau opere cu care ai vrut întotdeauna să te familiarizezi. Oamenii pierd incredibil de mult timp atunci când fac naveta. Chiar dacă petreci doar 30 de minute în maşină în fiecare dimineaţă şi seară, 5 zile

I

pe săptămână, tot ai putea asculta întregul ciclu *Inelul Nibelungilor* al lui Wagner într-o lună. Apoi îl poţi reasculta integral şi te poţi familiariza cu temele uneia dintre cele mai complexe compoziţii muzicale din istorie. Dar pentru a face acest lucru, trebuie să planifici. Trebuie să ajungi la bibliotecă sau să cumperi aceste CD-uri sau mp3-uri. Dimineaţa, în timp ce conduci, nu vrei să stai în trafic ascultând melodiile de la radio, când de fapt intenţionezi să-l asculţi pe Wagner, doar pentru că nu ai reuşit să iei măsuri.

Bucăţelele de timp în care nu faci naveta îţi oferă mai multe opţiuni. în mai puţin de 30 de minute, poţi scrie de mână scrisori către trei rude vârstnice, dacă ai la îndemână hârtie de scris, timbre şi adresele acestora.

Poţi face o baie cu spumă, dacă ai spumant de baie. Dacă ai simţ artistic, ia cu tine aparatul foto şi fă câteva fotografii, sau ia un creion şi o agendă şi schiţează plantele din sala de aşteptare de la cabinetul medicului. Ţine un e-book reader în servietă, astfel încât să citeşti câteva pagini din romanele lui Michael Crichton sau treci la Jane Austen, dacă vrei o schimbare de ritm. Pune-ţi un DVD cu instrucţiuni de yoga şi învaţă câteva poziţii noi. Du-te la plimbare şi observă cu adevărat împrejurimile. Poate că acolo vei găsi inspiraţie pentru a compune o melodie, o poezie, o postare pe blog sau chiar o soluţie la o problemă spinoasă de la locul de

muncă. Joacă-te cu copiii tăi de-a v-aţi ascunselea în curtea din spate. Creează colaje împreună cu ei. în 30 de minute poţi exersa la un instrument muzical, poţi cânta colinde de Crăciun sau poţi învăţa câteva cântece cunoscute. Poţi suna un prieten. Poţi aţipi. Poţi să te documentezi pentru următoarea vacanţă sau chiar să-ţi planifici o vacanţă de vis, existând, fără îndoială, mari şanse ca cineva să te sune şi să-ţi ofere un voucher de 25 000 de dolari, care poate fi utilizat numai pentru călătorii.

Lista activităţilor care durează doar l-10 minute este mai dificilă, dar există şi alte

opţiuni decât aceea de a-ţi verifica smartphone-ul nonstop. Theresa Daytner din capitolul 1 le citeşte fiilor ei romanele despre fraţii Hardy cu 10 minute înainte de a începe şcoala. în timp ce aştept ca mâncarea să se încălzească în cuptorul cu microunde, acum am obiceiul să mă aşez pe podea pentru a practica poziţia „scândura" din yoga sau pentru a face flotări, în loc să răsfoiesc catalogul Pottery Barn. Printre beneficii se numără braţe şi un abdomen mai puternic

şi o dorinţă mai scăzută de a cumpăra perne scumpe. în timp ce aştepţi liftul te poţi ruga, iar în timp ce aştepţi să-ţi iei copiii de la şcoală poţi scrie în jurnal. De asemenea, poţi căuta idei noi pentru „Lista celor 100 de visuri". Poţi citi o poezie sau texte religioase – dacă le ai la îndemână. Păstrează-ţi pe
birou un album cu reproduceri ale operelor de artă şi studiază o pictură în timp ce aştepţi un coleg să ţi se alăture în teleconferintă. Păstrează în calculator un ***r***
folder cu imagini care te fac fericit: copiii tăi mici, fotografii de la nuntă sau din luna de miere, fotografii cu peisaje ale locurilor în care doreşti să călătoreşti. Trimite-i partenerului tău un mesaj romantic. Trimite- le copiilor tăi un mesaj amuzant, doar pentru a păstra legătura. Foloseşte-ţi timpul pentru a-ţi verifica programul şi a face rezervare la un restaurant unde familia ta îsi doreşte să
I I
meargă.

Sau... te poţi uita la televizor. Dar asigurate că tu îl controlezi, în loc să te controleze el pe tine. Hotărăşte dinainte cât timp vrei să te uiţi la televizor pe săptămână. Şapte ore – câte o oră pe zi – sunt suficiente. Acest interval include filme sau videoclipuri pentru copii; în ciuda părerii generale a unor părinţi, într-o eră în care marketingul adaugă rapid personaje de film pe fiecare produs imaginabil, nu este nimic mai valoros sau mai moral la un DVD decât la o emisiune de televiziune. Alege câteva programe TV care îţi plac cel mai mult şi înregistrează-le. Urmăreste-le într-un moment convenabil pentru tine. Derulează înainte, treci peste reclame, îmbrăţişează-ţi copiii sau partenerul de viaţă în timp ce urmăreşti emisiunile şi stinge televizorul de îndată ce programul ales s-a terminat.

Obişnuinţa de a te gândi la programarea activităţilor din timpul liber cere exerciţiu. Cu siguranţă, nu-mi este uşor să-mi amintesc să introduc planificarea activităţilor din timpul liber pe lista mea cu lucruri de făcut. îmi convine alergatul, deoarece este aproape un obicei zilnic, şi îmi convine programul de a merge la cor, deoarece este un angajament la aceeaşi oră în fiecare săptămână. Dar completarea timpului liber din seri şi week- enduri este o chestiune diferită. într-adevăr, oricât de ironic ar părea, săptămâna asta am fost atât de ocupată să scriu mai repede acest capitol de 9 000 de cuvinte despre managementul timpului liber, încât până joi seara aproape c-am uitat să-mi planific programul de weekend de Ziua Eroilor. Weekendurile de vară de trei zile sunt un lucru rar şi preţios. O privire rapidă la buletinul meteo mi-a dezvăluit că urmau câteva zile splendide de mai. Eram hotărâtă să nu ratez weekendul din cauza treburilor casnice, a televizorului şi a unor intervale *9 9*
ineficiente de muncă. Şi ce intenţionam să facem?

Zicându-ne că e mai bine să ne organizăm mai târziu decât deloc, eu şi soţul meu am folosit dimineaţa de vineri pentru a pune la cale un plan. lată-L Vineri trebuia să-l iau pe Jasper mai devreme de la creşă, aşa
că în loc să mă duc acasă şi să-l las în
9
compania personajului Elmo din serialul *Sesame Street,* am hotărât să-l aduc la piscina complexului nostru de apartamente, un loc de care intenţionam să profităm mai mult de îndată ce vremea se încălzea. în loc să mă uit la televizor după ce Jasper adormea, m-am gândit să stau pe balcon şi să citesc *Doamna Dalloway* timp de o oră binecuvântată, neîntreruptă. Am prelungit închirierea maşinii de serviciu a lui Michael, iar sâmbătă am mers la Ocean Grove, New Jersey, un orăşel drăguţ de la malul mării, situat la 75 de minute de New York, unde cu trei ani în urmă închinaserăm o cabană pentru o săptămână. Pe atunci nici nu ştiam că eram însărcinată cu Jasper. De data asta, am avut ocazia să ne uităm la băieţelul
f
nostru jucându-se în nisip, mâncând cartofi prăjiţi la Nagle's şi încercând să-şi bage în gură îngheţata care se topea rapid. Am condus înapoi în acea seară, iar duminică dimineaţa am mers cu totii la biserică. Am ajuns apoi la grădina zoologică din Central Park, suficient de devreme încât să vedem păunii care păşeau ţanţoşi, aşa cum reuşeşti să vezi când ai în preajmă doar zece bebeluşi, nu o sută. Jasper a fost singurul copil din jur când am hrănit mieluşeii. în timp ce el dormea, eu am ieşit la alergat. Şi pentru că până în acel moment mă preocupasem să avem un weekend „plin", am mai relaxat
programul, cu excepţia faptului că am încercat, în mod conştient, să umplu intervalele libere citind *Bel Canto* în locul articolului din revista *People,* despre copilul prezentatoarei de televiziune Bristol Palin (OK, am citit şi asta). Am încercat să practic principiul sincronizării prin programarea în ziua de luni a unei întâlniri la locul dejoacă al lui Jasper cu un băieţel ai cărui părinţi aşteptau un al doilea copil în acelaşi timp cu noi.

Am lucrat în câteva intervale concentrate de timp, când n-aveam să fiu întreruptă – 1 oră duminică dimineaţa foarte devreme, 1,5 ore duminică seara, 2 ore luni după-amiaza în timp ce Jasper dormea şi alte 2,5 ore seara, după ce l-am pus la culcare. Da, ştiu că a lucra în weekend şi în zilele de vacantă
J /
reprezintă un pas greşit în ceea ce priveşte echilibrul dintre muncă şi viaţa personală, dar, pentru mine, echilibrul dintre aceste componente vine din *echilibrarea* efectivă a ambelor; o zi lipsită de contactul cu cuvântul tipărit mi se pare la fel de ciudată ca o zi de lucru nonstop. După cum spune Roxanne Cross, celebra cântăreaţă de operă devenită ostatică în romanul *Bel Canto:* „Nu ştiu ce să fac cu mine atunci când nu cânt. Nu am niciun talent pentru vacanţe."[175] Totuşi, una peste alta, m-am simţit destul de revigorată până la sfârşitul weekendului de Ziua Eroilor. Am fost motivată să abordez o altă sarcină
dificilă sau, cel puţin, să petrec un sfert de oră gândindu-mă la următorul interval de timp liber. Astfel, nu aveam să zac acolo la fel de pierdută ca prizonierii din *Bel Canto,* bătând necontenit darabana pe braţele scaunelor.

Profită la maximum de timpul liber

Timpul este prea preţios pentru a-ţi permite să fii nepăsător în privinţa orelor din timpul liber. Privindu-ţi jurnalul şi „Lista celor 100 de visuri", întreabă-te:

Pe care dintre cele trei scopuri din timpul liber mi-aş dori să le includ, în mod constant, în cele 168 de ore ale mele? (Unul dintre ele ar trebui să fie exerciţiile fizice.)

Cât de mult din timpul săptămânal mi-ar lua fiecare dintre aceste activităţi?

Unde pot integra aceste intervale de timp în programul meu?

Ce activităţi de weekend ar putea realiza împreună membrii familiei mele? Când ne putem planifica weekendurile?

Unde pot găsi timp pentru a cultiva relaţiile cu prietenii?

Creează două liste de lucruri care te fac fericit – una pentru activităţi de 30 de minute şi

cealaltă pentru activităţi de 10 minute sau mai puţin:

ÎN 30 DE MINUTE POT...

2.
3._____
4._____
5._____
6._____

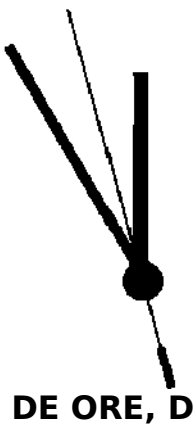
ÎN 10 MINUTE SAU MAI PUTIN POT...

J

1._____
2._____
3._____
4._____
5._____
6.

De ce instrumente sau materiale am nevoie pentru a profita de aceste intervale de timp de 1 până la 30 de minute, atunci când apar?

PARTEA A IV–



168 DE ORE, DE LA O ZI LA ALTA

Munca asidua pentru a avea totul

Mesajul principal al acestei cărţi este că există timp pentru orice lucru care contează, deşi îmi dau seama că, în mijlocul unei zile nebune de marţi, acest lucru poate fi greu de crezut. Orele trec repede şi ne zădărnicesc încercările de a fi mai relaxaţi şi mai conştienţi de bogăţia lor. Facem ceea ce trebuie să facem – dormim, lucrăm, ne hrănim copiii – şi nu ne rezervăm timp pentru lucrurile pe care vrem să le facem. Sau nu apreciem cât de bine ne descurcăm şi astfel ne simţim presaţi şi claustrofobi în propriile vieţi.

Kathryn Beaumont Murphy ar putea fi simbolul acestor crize de timp cu care se confruntă profesioniştii moderni, şi în special părinţii. Ea a urmat facultatea de drept după o carieră de zece ani în jurnalism. A fost fericită de schimbare, dar de când s-a măritat şi a dat naştere unei fetiţe, pe lângă educaţia juridică, acest lucru a însemnat să se confrunte brusc cu viaţa de angajat la

început de drum într-un cabinet de avocatură din Boston, precum şi cu atribuţii specifice unei mame cu un copil mic. Murphy nu avea opţiuni de alegere a unui post cu jumătate de normă şi, din moment ce era nouă în firmă, nu avea prea multă flexibilitate în ceea ce priveşte programul de seară, dacă şefii ei se aşteptau să rămână târziu la birou. Desigur, uneori reuşea să ajungă acasă devreme, dar apoi a aflat că este însărcinată cu al doilea copil chiar în timpul primului an de muncă. Murphy mi-a descoperit website-ul şi o postare în care căutam persoane care îmi citiseră articolele şi care erau dispuse să-şi schimbe complet programul. Aşa că mi-a trimis un e-mail: „Cred că mi-ar prinde bine ajutorul tău. De multe ori adorm frustrată şi plângând pentru că n-am «timp» de nimic. N- am timp de gătit, n-am timp de făcut curăţenie, n-am timp să răspund la e-mailuri şi, cu siguranţă, n-am timp să fac alte lucruri pe care le face o «mamă bună», cum ar fi să descarc poze sau să fac un album pentru bebeluşi, un blog sau ceva de genul ăsta.” Dacă reuşea să citească rubrica „Talk of the Town” din *The New Yorker* înainte de a adormi, se simţea norocoasă. Nici nu se mai punea problema să citească romane. „Weekendurile sunt deosebit de frustrante, deoarece simt că trebuie să înghesui în ele cumpărături pentru o săptămână,

comisioane şi, bineînţeles, timp de calitate petrecut împreună cu fiica mea.”

A avut grijă să îşi nuanţeze nemulţumirile, „îmi dau seama că acestea sunt în mare măsură probleme specifice lumii civilizate, spre deosebire de problemele grave pe care le trăiesc oamenii din zonele în curs de dezvoltare, iar eu şi soţul meu suntem norocoşi să avem locuri de muncă foarte

9

bine plătite în această economie.” îşi permiteau o „echipă de acasă”, inclusiv plata pentru servicii de îngrijire a copilului, curăţenie şi livrare de mâncare ori de câte ori

f *9*

nu aveau chef să gătească. „Dar ar fi minunat să găsesc o modalitate prin care să nu mă mai simt atât de panicată tot timpul.”

Am fost de acord că sentimentul de panică este un mod groaznic de a-ţi trăi viaţa. Aşa că am rugat-o pe Murphy să ţină un jurnal pentru 168 de ore, lucru pe care l-a şi făcut pe parcursul unei săptămâni întregi, la mijlocul lunii iulie a anului 2009.

Acesta era programul ei („E” este fiica ei):

ORA	LUNI	MARTI ***r***	MIERCURI	JOI
5				
			trezire la 5:45	
6			yoga	
	trezire! dus 1		yoga	

7	vizionat programe TV/citit E.	trezire! dus **r**	yoga	trezire l	
	mers la serviciu	discuţie cu **1** bona	yoga	alergare	
8	cumpărături Starbucks/ verificat e-mail	deplasare la serviciu	pregătire pentru muncă	alergare	
	începerea programului de muncă (documentare)	verificat ştiri/e- mail	duş, mic-dejun	pregătir muncă	
9	documentare şi scris **r**	procrastinare/ cafea	mers pe jos la medic	plecat li serviciu	
	documentare şi scris **r**	cafea împreună cu colegii de muncă	consultaţie la 1 medic	mers la oprire le spălăto	
10	documentare şi scris **r**	documentare	consultaţie la 1 medic	întâlnire client	
	documentare şi scris **r**	documentare	consultaţie la 1 medic	întâlnire client	
11	documentare şi scris **r**	documentare	telefon /client	întâlnire client	
11	documentare şi scris **r**	documentare	telefon /client	întâlnire client	

		vir	IERI	SÂMBĂTĂ	prâ	DUMINICĂ **D7 AlATliri nP**	brânz în compania colaboratorilor temporari	prânz în compar colabor tempor;
	1	2	prânz (citi	: Kindle la	col	?gii de		
			l i ldbd dt? [J	**Fdl IZ.)**	mu	ncă		
							nrân7 în	
		tre: tre:	flrâiz (citi	: Kindle la rănz)	prâ col mu	®?^Mr5de P£r0idă	L/l Cl 1 IZ. III compania colaboratorilor temporari	prânz în compar colabor tempor;
a 7:15		dus 1		trezire la 7:00		alergare		

■»	1	mil Î°a CO|	¡-dejun,	timp de joi cu E.	păâkdualgîdai de colSJáidtwcks mi Jn^o		brânz în compania colaboratorilor temporari	prânz în compar colabor tempor;
						tim n		
■»		me	telefon rs pe jos	mers la sa	dot a	Lil 1 1p peifeeut 1 n looi 11	răspuns la e- mailuri	e-mailu Times c
	1	la î 4	ierviciu telefon	de sport	dot	IU IUUUI ¡urgentare	mers la întâlnire cu un client	telefon
			verificat e-	mailuri/	dot	joacă limentare	întâlnire cu un client	telefon
e pentri			telefoane	personale mers la sa	a	timp		
	i 1	me ÿai	¿MfflBratc temporari	de sport (îr timp ce Tir Ê' merg la supermark	i dot et!)	petrecut la fcWWlgre joacă	întâlnire cu un client	e-mailu personc
a la 9:20		ver ma	şedinţă CL tafoíatc reWiporari	gimnastice	dot	timp ¡emsflâW? locul de	întâlnire cu un client	documc
						JUdUd	întâlnire cu un client	
servicii i rie	)	6 ver	muncă/do ificare e-	cumentare	sec **r**	inţă/training mi- a fost		documc
		ma	iluri **mi inra /Hn**	dus « cumentare		rău, aţipit **în+ă /traininn**	întoarcere de la întâlnire	revizuiri
				mers cu	**r**			
: eu un		doi	aumentare	vizită la rut	**r le**	aţipit	telefon	şedinţă 1 1 client/e de socii
	1	7	muncă/dⁿ	maşina ia * Arlinatpn ^umehfare	SᴬC	alipii intă/trainina		
: eu un								
		doi	aumentare	vizită la rut		aţipit		
							telefon	şedinţă 1 1 client/e de socii
: eu un		doi			fêæ	§ţf^ˢᵃ		
: eu un	1	doi B	aumentare muncă/do	vizită la rut cumentare	pro	trezit, citit E. **8ififtʳᵗᵉ Ş'**	reuniune socială în compania membrilor departamentului taxe şi impozite	şedinţă 1 1 client/ evenimi socializ
i lia atorilor an		prâ	nz cu o	condus sp	îm| e	>reună cu E. mers la		
		prL	îtenă	casă		supermarket	reuniune socială	şedinţă 1 1 client/ evenimi socializ
i lia atorilor an		doi	muncă/do 'amentare	cumentare E. aţipeşte (aţipesc şi	ura	de baie supermarket		
				eu)			reuniune socială	şedinţă 1 1 client/ evenimi socializ
	ly		mers acasa		stat în pat cu E.			

I
lia atonilor ari
ri/ NY inline
, citit cu E. documentare
aţipit
— gătit pizzd----------
0, semi prep ¿raţă documentare atipit pentru cm a '

client
documentare luat masa
client
programe documentare + amâiiaie!—
mtare
mtare
anizarea la
org mmca _
, petrecerii dornicii u zilei de
naştere
I
timp dejoacă împreună cu E.
şedinţă
« **I**
client/e de socii
muţixcăcjătire doipoituj petrecere
pentru mer la piscină
plecare la muipeărtecere domiciliu
plecare la pe Li eueie
s
1 în pat/citit şedinţă
« **I**
citit documentare
2
somn!
consemnare
înj
jrnal
2 Jăcut ordine
4pe Dirou/ plătit facturi
cu un $_2$ venimeijí alizar
cu un veniment îlizare
mers pe jos spre casă
petrecerea
dupăamieâiJ^{or}^^^{e}
la piscină
piscină
piscină
piscină
pi**scină**
naştere a lui
I
navigare pe $^{int(}$Wiscină) citi :
(am stat până târziu)
petrecere
petrecere
făcut ordine prin casă/ pregătire pentru culcare
în pat/citit
în pat/citit
somn!
şedinţă
« **I**
client/ evening socializ
cină rap comple” docume serviciu
comple” formula acordar benefici pentru î
citit
citit
mers pe jos
spre casă
l-am adresat lui preţ medul în care îşi petrede cele 168 de WfflIfoulWi, ce HWfea cel mai mult?
copilul ^{r}
general, îmi fac tirrp pentru i
piscină
petrecere
urphy ca
teva întrebări
r-un e-mail. Apoi a
mişcare”, mi- mentionat că
$^{cu\ u}$fles
$_{2n}$td@re
^{are} „în
cu ug s<
, aveai aiimp fând^V^{ai}ScbHBece«le nişte sarcini
sntde ...” îacasa ,
are perucile î
timpul pe care petrecea la la programul citit mult, dar ză faptului că
^{cuu}locul de munca. „Daca ma uit
comandai _ ^{rL}_. ^{r}
jme ¿¡4$ sapt wrvâhff ţre
esJrtăşram
snt
are acelst lucru drobabil sé datorea
cu ufr|) veniment $_{3}$l$_{iza}$fi$^{0£}$
cu un
ma înt de are ©ra
gçjneufëadér şi că
petrecere

2) televizorul
99
În al doilea rând, c ^cursul Murphy î
WIFt pe programe TV simplu:
o de caii :ate cu fii pe parcui W^piă i
[1] [1] programe IV
calitate este limitat.”
lidă/tim
fare -
ca.
jnte '
U
tare d_0
e-şi dorea să facă cel f
de ore? Asta să petreacă m descoperit
ca ei. „A
«âriM^iimpul nostru de Dimineţile petreceau , în timp ce
r cateva
Mufe ¿J?ce i/ajungea sea oeascâ n|itina de tţaie şi adormit copilul, el încât
minute
»Şl Apoi, când
'a acasă,
pe fugă
simţea
ă trebuie să
m promet
a st
menaj sau s
flF poată ăitgăteasc
Riîâra, să
ă?ndieşi a
nu
plăcea să b^gatesc reună ci soţul m
I
i|n ultimu
carte l^unâ!)
imp
? posibil, În al treil
cumpărături,
• cina şi
9 su. însă
;u programele noa
se ocupe de mărturisit că timp. „Mi-ar să mănânc nu ştiu dacă f stre.” vităţi voia să ost să spună
ea rând, la ce act
~na ei teijtaţie a f
făcut curăţenie, „dar
gătit şi
realitatea este că m-am ocupat foarte puţin
de aceaste activităţi în săptămâna asta. Nu
mă pot gândi la ceva la care mi-aş dori să renunţ, cu excepţia unei zile de muncă!”. Dar asta nu era o opţiune, având în vedere slujba ei actuală – deşi am putea căuta modalităţi de a-i reduce orele de lucru.
în continuare, am întrebat-o cărei
activităţi crede că i-a dedicat prea mult timp şi mi-a răspuns: „Verificarea e-mailului de serviciu, citirea ştirilor la locul de muncă” şi
J ... . t f
pierderea vremii pe parcursul serii. Desigur, asta se întâmpla şi din cauză că Murphy era însărcinată în primul trimestru, perioadă care nu se remarcă printr-un nivel crescut de energie. Murphy avea nevoie de mult somn, deşi a recunoscut că, „sincer, probabil petrec prea mult timp pregătindu-mă pentru culcare”.

Am analizat jurnalul lui Murphy şi i-am adunat orele în principalele categorii („somn” pentru fiecare zi, numărând orele până a doua zi dimineaţă; întrucât oamenii dorm un număr diferit de ore în fiecare noapte, acest lucru face ca unele zile să totalizeze mai mult sau mai puţin de 24 de ore; „îngrijirea personală” include duş şi hrănit). Aceste activităţi nu totalizează niciodată exact 168 de ore. Lucrurile se complică în consemnarea jurnalului şi clasificarea este dificilă, mai ales atunci când oamenii fac mai multe lucruri deodată. Dar suntem pe aproape.

LUNI
Muncă: 9 ore, somn: 9 ore, deplasare la şi de la serviciu: 1 oră, vizionat programe TV: 1 oră, e-mail personal: 0,5 ore, lectură: 2,5 ore, lectură pentru fiica sa: 0,5 ore (şi încă puţin dimineaţa), treburi casnice: 0,5 ore, îngrijire personală: 0,5 ore.

MARŢI
Muncă: 11 ore, somn: 7,25 ore, deplasare la şi de la serviciu: 1 oră, vizionat programe TV (plus îngrijirea copilului): 0,5 ore, lectură: 0,5 ore, îngrijirea copilului şi administraţie: 1,5 ore, îngrijire personală: 0,5 ore, navigare pe internet: 0,5 ore.

MIERCURI
Muncă: 8,5 ore, somn: 9,75 ore, exerciţii fizice: 2,5 ore, lectură: 1 oră, îngrijire personală: 2,5 ore (inclusiv asistenţă medicală), program de joacă împreună cu fiica sa: 0,5 ore, treburi casnice: 0,5 ore.

JOI
Muncă: 10 ore, somn: 8 ore, exerciţii fizice: 1 oră, deplasare la şi de la serviciu 0,75 ore, lectură: 1 oră, îngrijire personală: 0,5 ore, treburi casnice şi administrarea casei: 1,25 ore, e-mail personal: 0,5 ore.

VINERI
Muncă: 7,5 ore, somn: 9,5 ore, exerciţii fizice (deplasare la şi de la serviciu): 2 ore, TV: 1 oră, lectură: 1 oră, îngrijirea copilului: 2 ore, socializare: 0,5 ore, îngrijire personală: 1 oră.

SÂMBĂTĂ

Somn: 9,75 ore, exerciţii fizice: 1 oră, îngrijirea copilului/familie/socializare: 8 ore, lectură: 2 ore, plimbare (singură): 0,5 ore,
îngrijire personală: 1,5 ore, vizionat programe TV: 0,5 ore.

DUMINICĂ

Somn: 10,5 ore, exerciţii fizice: 0,5 ore, îngrijirea copilului/familie/socializare: 10,5 ore, lectură: 1 oră, comisioane: 1 oră.

După ce i-am studiat programul pentru o vreme, am avut câteva observaţii. Murphy avea în mod clar o viaţă ocupată, dar în general una foarte bună, plină de lucruri pozitive.

Din punctul de vedere al carierei, lucra 46 de ore (fără a lua în calcul deplasarea la şi de la serviciu sau e-mailurile, apelurile telefonice sau prânzurile, dacă Murphy le-ar identifica drept personale). Asta înseamnă o săptămână lungă. Cultura biroului ei făcea dificilă plecarea de la serviciu seara, deşi m- am gândit că ar putea exista o anumită flexibilitate în timpul zilei. Am remarcat, de asemenea, că Murphy îşi petrecea aproximativ 10 din orele sale de lucru la evenimente sociale. Avocatii trebuie să f
socializeze cu clienţii şi cu colegii lor, dar aceste ore puteau fi reduse, dacă programul de lucru devenea mai aglomerat.

în ciuda săptămânii de lucru foarte ocupate, Murphy reuşea să doarmă. Astfel, datorită intervalelor de dormit, ea înregistra mai mult de 63 de ore, adică aproximativ 9
ore de somn pe zi. Probabil că această cifră a orelor de somn urma să scadă în al doilea trimestru de sarcină, eliberându-i timp să lucreze mai mult seara sau să se trezească mai devreme dimineaţa pentru a petrece nişte timp împreună cu fiica ei.

Murphy făcea multă mişcare – în total, 7 ore pe săptămână, adică 1 oră pe zi. Asta este o cifră uimitoare pentru o mamă însărcinată cu o slujbă cu normă întreagă sau, de altfel, pentru oricine altcineva. Programul ei de mişcare era compus din yoga, mers rapid pe jos spre serviciu şi înapoi (o idee grozavă, din moment ce trebuia oricum să facă naveta) şi alergare, diversitatea contribuind la menţinerea

J scorului ridicat. în ciuda neliniştii că nici nu se mai punea problema să citească romane, Murphy citea ca o nebună – 9 ore –, ceea ce însemna că e-book reader-ul este o investiţie

J excelentă pentru recăpătarea acestui obicei, într-adevăr, petrecea foarte puţin timp cu activităţile gospodăreşti, administrarea casei sau realizarea comisioanelor. în general, acesta este un lucru bun, dar pentru că îşi dorea să gătească mai mult pentru familia ei, acest număr de ore ar putea creşte.

Murphy nu petrecea mult timp interacţionând cu fiica ei în timpul săptămânii – aproximativ 4,5 ore în care se ocupa de îngrijirea ei ca activitate principală, deşi petrecea mai mult timp în preajma ei
(de exemplu, se uitau împreună la televizor). Din moment ce acest număr de ore o deranja, trebuia să-şi găsească timp în programul ei pentru a cultiva legătura mamă-fiică. însă Murphy îşi petrecea o mare parte din weekend cu fiica şi soţul ei, înregistrând împreună minimum 18 ore.

l-am oferit lui Murphy câteva sugestii:

- Nu repara televizorul. Am dedus că un motiv important pentru care Murphy reuşea să citească 9 ore, să facă mişcare 7 ore şi să

9 *9* *9*

doarmă suficient este acela că se uita la televizor doar 3 ore. Dacă privitul la televizor ar fi fost mai uşor, aceste totaluri ar fi putut arăta diferit.

- Rezervă-ţi timp pentru a-l petrece împreună cu fiica ta printr-o planificare orară creativă. Murphy îşi vedea fiica în majoritatea serilor, dar întâmpina dificultăţi în a crea seri relaxante şi semnificative

I

împreună. în calitate de avocaţi aflaţi în primul an de muncă, mulţi dintre colegii ei aveau aproape 30 de ani şi erau singuri. Ei preferau să doarmă dimineaţa mai mult şi să lucreze seara până târziu, aşadar, acesta este programul pe care aveau tendinţa să-l respecte.

Dar serile nu sunt singurele momente pe care părinţii le pot petrece cu copiii – mai ales cu copiii mici, care se trezesc adesea foarte devreme. Având în vedere că jurnalul lui Murphy a dezvăluit că nu începea niciodată munca „propriu-zisă” înainte de ora 8:30, şi uneori chiar mai târziu, i-am sugerat să se trezească mai devreme două zile pe săptămână, pentru a-şi petrece mai mult timp împreună cu fiica sa. S-ar putea trezi la ora 6:15 (după ce se asigura că s-a culcat la timp în seara precedentă) şi ar putea fi gata de lucru la ora 6:30, chiar dacă ar purta blugi sau alte haine de joacă. Apoi putea să-şi trezească fiica şi să petreacă împreună 2 ore. Trebuia să profite de acest timp ca să se joace cu adevărat cu cea mică şi să se gândească la activităţile pe care voia să le planifice. Să citească? Să iasă la o plimbare cu căruciorul? Să meargă la un loc dejoacă? Să construiască cetăţi din pernuţe decorative? Să se ocupe de arte şi meşteşuguri? Apoi ar putea să pornească spre serviciu la ora 8:30. Mă îndoiam că cineva ar observa sosirea ei puţin întârziată la birou.

O altă modalitate de a găsi timp pentru copil în programul săptămânii era să-şi observe timpul liber de pe parcursul zilei. Se pare că programul lui Murphy îi oferea o oarecare libertate în a se întâlni cu prietenii la prânz. Dacă îi permitea şi programul fiicei sale, ocazional, putea fi ea acea „prietenă”. Deşi acest lucru nu se putea întâmpla prea des, era un prilej nemaipomenit pentru toată lumea şi era puţin probabil ca cineva să se plângă dacă Murphy făcea o pauză de lucru timp de o oră.

- începe treptat să pregăteşti cina. Unii oameni vor să renunţe la gătit, dar Murphy voia să gătească pentru familia ei. l-am sugerat să-şi propună să gătească două seri pe săptămână. Ar putea încerca nişte reţete la care nimeni n-ar da greş, din exemplele enumerate în capitolul 7, cum ar fi spaghetele cu sos marinara şi salată. O altă opţiune pentru a-şi satisface dorinţa de a găti ar fi să facă o tocană sau o supă duminică şi apoi să o reîncălzească de două ori în timpul săptămânii, adăugând pâine proaspătă şi salată semipreparată. Sau ar putea încerca un slow cooker. Dacă ar împrumuta unul de la o prietenă şi ar încerca să-l folosească de două ori pe parcursul următoarei săptămâni, şi-ar da seama dacă slow cooker-ul – precum e-book reader-ul – ar fi o investiţie bună. în orice caz, Murphy trebuia să facă o listă înainte ca soţul ei să meargă la supermarket sau să folosească un moment liber la serviciu pentru a cumpăra alimente online, astfel încât să aibă câteva opţiuni foarte simple de gătit. Unele firme livrează majoritatea produselor alimentare în zonele urbane.
- Nu mai intra în panică. Asemenea multor mame, Murphy se compara cu un ideal legendar al „mamei perfecte”, care nu se enerva niciodată când copilul ei mic îşi arunca pantofii pe care tocmai îi încălţase, care gătea cine cu mai multe feluri de mâncare în fiecare seară şi care avea toate

I

fotografiile bebeluşului datate şi clasificate. N-am întâlnit niciodată o astfel de femeie. De fapt, nici femeile care *nu sunt* avocaţi fiscali foarte bine plătiţi nu ajung niciodată să creeze albume drăguţe pentru copii sau postări zilnice pe blogurile lor pentru bebeluşi. în ciuda programului ei încărcat şi a oboselii din primul trimestru de sarcină, Murphy reuşise să-i ofere fetiţei sale un weekend minunat în vizită la rude, jucându- se cu ea la locul dejoacă, mergând la piscină şi distrându-se la petrecerea zilei ei de naştere, aşa cum îşi dorea micuţa.

Uneori, când suntem foarte ocupaţi, este uşor să ne simţim absenţi din propria viaţă. Mi s-a părut minunat că Murphy face yoga pentru a se concentra. Dar o altă sugestie pe care am avut-o a fost să folosească acele momente când se deplasa între birou şi casă pentru a-şi concentra mintea pe ceva anume, în loc să-şi lase gândurile să rătăcească în voia lor. Un subiect bun? Să fie recunoscătoare pentru tot ce are. („Am un loc de muncă minunat! Am un copil frumos!
Urmează să mai am unul! Sunt într-o formă bună!") l-am sugerat să folosească o altă plimbare pentru a-şi imagina unde va fi peste 20 de ani, când viaţa ei va fi mai relaxată. Pentru acest proiect, am rugat câteva persoane ale căror copii erau mari să ţină evidenta celor 168 de ore şi am fost uimită f l
de cât de multe ore de petrecere a timpului liber au reuşit să integreze.

Aşadar, ce părere avea Murphy despre toate astea? „Ai dreptate, în ansamblu sunt foarte norocoasă şi am mai mult timp decât cred – a fost într-adevăr foarte util ca altcineva să sublinieze acest lucru", mi-a scris ea într-un e-mail. Săptămâna în care şi- a consemnat orele în jurnal i s-a părut „atipică, pentru că a fost oarecum lentă, dar, în acelaşi timp, criza economică globală actuală a făcut ca orele de muncă ale unui avocat angajat aflat la început de carieră să fie mai uşoare în acest an. Nu lucrez nici pe departe atât de mult pe cât mă temeam sau mă aşteptam şi trebuie să-mi amintesc să profit de acest lucru cât mai mult timp".

l-a plăcut într-adevăr ideea de a-şi rezerva intervale de timp dimineaţa pentru a şi le petrece împreună cu fiica ei. „E atât de simplu, încât mă întreb de ce nu m-am gândit la asta dinainte. îmi place foarte mult sugestia planificării." Gătitul era mai dificil (în timp ce-mi scria acest e-mail, se pare că soţul ei era din nou în oraş pentru a cumpăra
salate la pachet), dar Murphy a hotărât să încerce să pregătească măcar câteva reţete simple.

în cele din urmă, mi-a mărturisit: „îmi place ideea de a găsi timp pentru a mă concentra asupra anumitor lucruri: prezentul, viitorul. Ai dreptate în sensul că de multe ori mă simt absentă din viaţa mea, care, de fapt, este grozavă. Mi se pare dificil să găsesc timp să mă conectez la asta, astfel încât a avea pe altcineva care să-mi arate de unde pot câştiga timp pentru acest lucru este incredibil de util." Murphy şi-a tipărit programul pentru următoarele câteva săptămâni şi l-a analizat ca să vadă în ce dimineţi putea petrece timp împreună cu fiica ei. Mi-a spus că era foarte entuziasmată din acest motiv.

A funcţionat? Am luat legătura cu Murphy de câteva ori în următoarele două luni. Modificarea programului ei era un proiect în curs de desfăşurare. „Nu am avut atât de mult succes pe cât mi-am dorit în privinţa timpului de dimineaţă împreună cu cea mică, deoarece programul de la birou a devenit dintr-odată extrem de încărcat", mi-a spus ea la trei săptămâni după ce ţinuse jurnalul, astfel că s-a trezit că trebuie să plece de acasă la ora 7:30 dimineaţa. Pe de altă parte, „am compensat, într-o oarecare măsură, ţinându-mi fiica trează puţin mai târziu seara şi încercând să fiu prezentă şi concentrată
asupra timpului în care-i făceam baie şi-i citeam poveşti înainte de culcare". De asemenea, Murphy a venit cu o altă soluţie pentru a-şi rezerva timp: întrucât familia ei s- a mutat la periferie la câteva săptămâni după ce a început să-şi consemneze activităţile în jurnal, ceea ce i-a prelungit durata deplasării între casă şi serviciu, ea va începe să lucreze de acasă, în măsura în care îi permite programul (în mod ideal, o zi pe săptămână), şi va folosi timpul pe care I- ar fi petrecut pe drum şi timpul de pauză pentru a interacţiona cu fiica ei. Când ne-am trimis e-mailuri câteva săptămâni mai târziu, am aflat că Murphy îşi rezerva timp şi dimineaţa – nu mai era copleşită de greţurile primului trimestru de sarcină, se trezea mai devreme şi petrecea o oră întreagă în majoritatea dimineţilor împreună cu fiica ei. „O parte din timp gătim, dacă-ţi vine să crezi, îi place să-şi tragă un scăunel şi să amestece alimentele, cum ar fi ouăle pentru micul-dejun sau aluatul de pentru prăjiturile de casă."

Totuşi, ceea ce s-a dovedit a fi cel mai mare câştig pentru Murphy a fost să-şi demonstreze că poate fi „prezentă în timpul zilei". în timpul navetei (acum cu trenul), ea a început să mediteze asupra recunoştinţei pentru ceea ce avea şi asupra fixării obiectivelor de viitor. A continuat să se abţină de la vizionarea programelor TV,
folosind serile pentru a citi, a se relaxa şi a se organiza pentru a doua zi. „Cumva, chiar dacă nu reuşesc să-mi petrec dimineaţa cu fetiţa, mă simt mai puţin disperată." Şi mai capabilă să se concentreze asupra fiicei sale seara. Eliberată de aşteptarea nerealistă de a găti în fiecare seară meniuri complexe pornind de la zero, reuşea să gătească de două ori pe săptămână şi să-şi răsfeţe familia cu cine gustoase pregătite acasă, „chiar dacă sunt doar paste cu sos sau omletă". Ceea ce este în regulă. Când vine vorba de gătit, este mai bine să faci ceva simplu şi să-ţi foloseşti timpul şi energia economisită pentru a te concentra asupra celor dragi decât să petreci o oră aplecată deasupra unui risotto care trebuie amestecat continuu şi apoi să izbucneşti răstindu-te la cei dragi pentru că nu s-au grăbit să vină la masă.
Nu a spus nimeni niciodată că e uşor să ai totul. A profita la maximum de cele 168 de ore reprezintă un proces de evaluare: unde te afli şi unde îţi doreşti să ajungi. Poate că aceste repere coincid, dar poate că nu. Dacă nu, atunci trebuie să te uiţi la ceea ce-ţi stă în cale şi la ce se poate schimba.

Pentru a-mi da seama cum ar putea oamenii reali să pună în aplicare cele mai bune practici pe care le-am învăţat în timp ce scriam această carte, am rugat zeci de persoane ca Murphy să ţină jurnale. Apoi le-
am analizat programele şi am încercat să descoperim modalităţi de a-şi umple timpul cu activităţile pe care şi le doreau şi de a le elimina pe cele pe care nu le doreau. Două dintre aceste „transformări ale programului pentru a-l face mai atractiv" urmează după acest capitol; pe altele le găseşti pe website- ul My168Hours.com. Evident, programul oamenilor se schimbă de la o săptămână la alta. Dar, după ce am văzut destule dintre aceste jurnale, mi-am dat seama că nimeni nu crede vreodată că un anumit set de 168 de ore a fost unul tipic. Tindem să avem proiecţii mintale ale vieţii noastre şi, astfel, fiecare jurnal vine cu un avertisment. Una dintre imaginile mele mintale preferate este cea a fratelui meu mai mic, un inginer de software de 20 şi ceva de ani care lucrează **f**
la biroul Google din San Francisco. El şi-a calculat orele săptămânii şi a constatat că lucrează 40 de ore, face mişcare 11 ore, doarme 53 de ore şi petrece 45 de ore de socializare, inclusiv 9 ore de întâlniri individuale, 6 ore de ieşit în oraş cu colegii de cameră, 8 ore pentru cinele de

grup şi 22 de ore pentru petreceri. Când l-am întrebat despre acest stil de viaţă asemănător cu cel al lui Paris Hilton, a protestat imediat spunând că nu era un ciclu tipic de 168 de ore. „Foarte rar mi se întâmplă să am activităţi sociale în fiecare seară a **f**
săptămânii”, a spus el. Am înţeles că asta
înseamnă că, de obicei, marţea nu iese în oraş.

I

întrucât această activitate chiar era prevăzută în secţiunea de transformare a programului pentru a-l face mai atractiv, l-am sfătuit să se concentreze pe timpul său liber – să se antreneze pentru un biatlon; două luni mai târziu, fratele meu mi-a făcut o surpriză şi mai plăcută şi a terminat un triatlon scurt –, dar, în principal, i-am spus să se distreze. Majoritatea dintre noi nu ne delectăm din plin în timpul liber pe care îl avem înainte de a deveni părinţi, de a ajunge în posturi de conducere la locul de muncă sau de a ne lansa propriile afaceri. Desigur, ulterior, oamenii aflaţi în aceste etape ale vieţii se vor plânge că nu au timp liber, ceea ce nu este adevărat. Numai că e mai complicat să profiţi de ore şi minute libere atunci când încerci să-ţi creezi o carieră şi să-ţi întemeiezi o familie. Dar multe lucruri în viată sunt dificile şi totuşi le facem. Ideea f I I
este că există întotdeauna timp: 168 de ore reprezintă un interval incredibil de vast. Este timp suficient pentru orice îţi doreşti cu adevărat să faci. Trebuie doar să reuşeşti să
I I
treci de la panică la analiza obiectivă a datelor, devenind responsabil pentru a profita la maximum de cele 168 de ore ale tale.

lată care este procesul „transformării programului, pentru a-l face mai atractiv”:
Consemnează-ţi timpul. Foloseşte tabelul de la sfârşitul capitolului 1 (care poate fi descărcat de pe website-ul My168Hours.com, în cazul în care ai împrumutat această carte de la bibliotecă), un program de editarea textului sau o agendă, dacă doreşti, şi ţine o evidenţă cât mai completă a unui interval de 168 de ore consecutive. Calculează timpul petrecut în categoriile majore (somn, muncă, interacţiune cu copiii şi aşa mai departe). Dacă crezi că totalurile tale sunt neobişnuite,
I *
continuă şi consemnează încă o săptămână. Dar reţine faptul că, atunci când lucrurile sunt importante pentru noi, avem tendinţa să găsim modalităţi de a le introduce în program. Oamenii care apreciază cu adevărat mişcarea îsi iau cu ei adidasii în
I I I
călătoriile de afaceri şi stau în hoteluri care
I
au bandă de alergat. Oamenii care apreciază cu adevărat interacţiunea cu copiii lor stabilesc ore pentru a-i suna şi le trimit e- mailuri individuale, povestindu-le fiecăruia în parte cum le-a fost ziua. Ţine un jurnal până când eşti convins că ai o imagine completă a modului în care îţi petreci timpul.
Creează-ţi „Lista celor 100 de visuri”. Acesta a fost exerciţiul din capitolul 2 pe care instructorul de carieră Caroline Ceniza- Levine îl realizează cu clientii ei. Vino cu cât ***r***
mai multe răspunsuri posibile la întrebarea
„Ce vreau să fac (sau să fac mai mult) cu timpul meu?”. Uneori, răspunsurile sunt profunde – de exemplu, câştigarea unui Premiu Nobel –, iar alteori sunt simple – cum ar fi „să gătesc cina pentru familia mea două seri pe săptămână”. Pentru proiectele care necesită mai mult timp, creează o listă a etapelor de acţiune şi cât timp e posibil să dureze fiecare, pe ore. 0 viaţă înseamnă 168 de ore, repetate iar şi iar. Crearea unei liste complet necenzurate cu tot ceea ce ar putea fi plăcut sau semnificativ te va ajuta să-ţi dai seama ce contează pentru tine şi, prin urmare, ar trebui integrat în programul tău.
Identifică-ţi competenţele de bază. Sunt lucrurile pe care le faci cel mai bine şi pe care alţi oameni nu le pot face la fel de bine. Dacă eşti la locul de muncă potrivit – unul care îţi exploatează motivaţiile intrinseci, îţi oferă multă autonomie şi te provoacă pe măsura abilităţilor tale –, probabil că una dintre aceste competenţe constituie esenţa muncii tale. Altele poate că includ îngrijirea membrilor familiei şi a altor oameni dragi, precum şi îngrijirea propriului suflet, creier şi corp în moduri în care excelezi şi de care te bucuri. Fă o listă a competenţelor tale de bază. Câte dintre cele 168 de ore ţi le dedici acestor lucruri? Câte dintre ele le dedici altor lucruri?
începe o pagină nouă. Aceasta este o descoperire mintală, mai mult decât orice altceva. Pentru programul lui Murphy şi pentru transformările care urmează (şi cele de pe website), am păstrat intacte ritmurile de bază ale săptămânii oamenilor, deoarece ştiu din propria experienţă că indivizii îşi dezvoltă obiceiurile dintr-un anumit motiv. Deşi cu toţii putem beneficia de pe urma faptului că altcineva ne analizează săptămânile şi ne oferă sugestii de genul „dă-ţi demisia” sau chiar „mută-te în altă parte”, există proiecte pe termen lung care necesită o implicare personală completă pe parcurs. Dar dacă îţi schimbi total programul, atunci îţi poţi lua jurnalul de la zero. Toate acele consemnări din cele 168 de ore? Cu excepţia dormitului şi a mâncării (şi a faptului că trebuie să te asiguri că şi copiii fac la fel), probabil *nu trebuie* să faci nicio altă activitate. Orice altă activitate de pe lista cu lucruri de făcut reprezintă o alegere. Pot exista consecinţe extrem de neplăcute în cazul în care faci alegeri diferite, dar şi ele sunt tot alegeri. Dacă intenţionezi să le menţii, recunoaşte că a proceda astfel este decizia ta.
Completează-ţi cele 168 de ore cu intervale de timp alocate competenţelor tale de bază. în general, calculează în ce interval orar ţi-ar plăcea să lucrezi, să dormi, să ai grijă de familia ta, de prietenii tăi şi de tine – de exemplu, să te implici în activităţi de petrecere a timpului liber planificate, precum mişcarea, voluntariatul sau participarea la activităţi religioase. Pentru proiectele pe termen mai lung de pe „Lista celor 100 de visuri”, programează intervale de timp asociate fiecărei etape de acţiune. De exemplu, dacă vrei să alergi la un semimaraton, va trebui să-ţi programezi aproximativ 5 ore de alergare în fiecare săptămână pentru următoarele 3 luni, dacă eşti deja alergător, sau 6 luni, dacă începi de la un nivel scăzut de condiţie fizică. Dacă doreşti să începi o afacere, identifică în detaliu sutele de etape de acţiune (un prim pas: cere sfaturi de la altcineva care şi-a început o afacere!) şi cât timp îţi va lua fiecare.

Notează-ţi mai întâi în calendar sau, cel puţin, caută intervale libere sau cu impact redus pentru a le programa. Pentru persoanele cu program de lucru regulat, de exemplu, de la 9:00 la 17:00 sau de la 8:00 la 16:00, există adesea intervale libere pentru activităţi care nu ţin de competenţele de bază profesionale în cursul dimineţii, în timpul deplasării între casă şi serviciu, în timpul pauzei de masă, seara şi în weekend. Dacă într-adevăr trebuie să lucrezi 12 ore pe zi în timpul săptămânii, este mai bine să-ţi împărţi munca în ture (lucrând de la 7:30 la

17:30, apoi de la 20:30 la 22:30) pentru a te implica şi în alte activităţi, dar chiar dacă trebuie să lipseşti de acasă de la 8:00 la 22:00, dimineaţa tot ai putea include 45 de minute de lectură pentru copiii tăi. Adaugă o plimbare vioaie la prânz în compania unui prieten şi o jumătate oră pe terasă cu soţul tău, contemplând cerul înstelat, iar ziua nu va fi o pierdere totală din punct de vedere personal. în plus, având în vedere că foarte puţini oameni lucrează 14 ore pe zi timp de mai multe zile la rând, în zilele de lucru cu program redus te vei putea ocupa mai mult de activităţile de petrecere a timpului liber şi de familie. Undeva există întotdeauna timp.

Ignoră, minimizează sau externalizează orice altceva. Le-am cerut persoanelor interesate de o transformare radicală a programului să identifice activităţile la care doreau să renunţe şi să completeze spaţiul gol din propoziţia „Petrec mult prea mult timp cu...". Dacă ţii un jurnal precis al celor 168 de ore ale tale, probabil vei fi surprins de numărul de ore pe care le petreci ocupându-te de anumite lucruri. La rugămintea mea, C.K. Lowe, o scriitoare din Boston, a ţinut un jurnal şi a numit asta „o experienţă umilitoare". După ce văzusem multe alte jurnale, m-am gândit că al ei nu este chiar atât de rău, dar ea a fost jenată să afle că făcea zilnic cinci sau chiar mai multe pauze
pentru Facebook şi Twitter, iar aceste „pauze" interveneau uneori imediat după începerea unui proiect mai important. Pe C.K. Lowe a ajutat-o simpla conştientizare a acestui lucru; până la sfârşitul săptămânii, era deja mai concentrată. Alţi vinovat! obişnuiţi includ vizionarea programelor TV, activităţile gospodăreşti, realizarea comisioanelor, verificarea e-mailului, pierderea vremii prin casă (de exemplu, răsfoirea unei reviste de decoraţiuni interioare atunci când nu eşti interesat să-ţi cumperi o canapea) şi îngrijirea personală excesivă. Trebuie să te îmbraci dimineaţa, dar această activitate n-ar trebui să fie un proces de o jumătate de oră, plin de anxietate.

Elimină mai întâi câteva dintre aceste elemente simple, apoi caută modalităţi de minimizare a capcanelor de timp mai complicate. Copiilor tăi chiar le plac activităţile extraşcolare sau le fac doar pentru a te mulţumi? Te oferi voluntar pentru prea multe cauze şi astfel furi din timpul celor asupra cărora ai putea avea cel mai mare impact? Chiar este nevoie ca întregul tău departament să se întâlnească o dată pe săptămână sau să aibă zilnic o teleconferintă? Poate că reuşeşti să externalizezi în mod creativ. Dacă predai limba engleză la liceu, de exemplu, ai putea negocia nişte fonduri pentru a angaja
absolvenţi de limba engleză să te ajute să corectezi lucrări – şi, prin urmare, să câştigi timp, în timp ce volumul lucrărilor scrise de elevii tăi să fie tot mai mare.

Umple intervalele de timp cu intervale de bucurie. Acesta a fost un exerciţiu din capitolul 8. întocmeşte liste cu lucrurile care te fac fericit
I
sau care ţi se par semnificative şi care durează 30 de minute sau mai puţin, precum şi cu unele care iau mai puţin de 10 minute. Murphy a decis să fie recunoscătoare în timp ce se deplasa între casă şi serviciu. Lowe voia să înveţe franceza, aşa că i-am sugerat să-şi redirecţioneze una dintre pauzele de un sfert de oră pe care şi le petrece pe Facebook pentru a intra pe un website în limba franceză. Sigur, un sfert de oră nu înseamnă mare lucru, dar psihologia umană este amuzantă. Tindem să subestimăm durata lucrurilor pe termen scurt, motiv pentru care oamenii întârzie adesea. Dar avem tendinţa să supraestimăm durata lucrurilor pe termen lung. Dacă petreci câte un sfert de oră pe zi, de cinci ori pe săptămână, exersând serios conversaţia în limba franceză cu intenţia de a te f
perfecţiona, peste un an te vei descurca destul de bine la Paris.

Adaptează-te în funcţie de necesităţi. Viaţa se schimbă. Programele se schimbă. „Lista celor 100 de visuri" se va schimba şi ea.
I
Verifică-ţi programul în mod constant – probabil o dată la fiecare 168 de ore – pentru a vedea dacă săptămânile tale arată aşa cum ar trebui. Dacă nu, atunci petrece una dintre cele 168 de ore încercând să afli cum să schimbi ceea ce stă în puterea ta. Este mult mai eficient decât să te chinui în timpul celorlalte 167 de ore.

Acest ultim pas este important, deoarece folosirea celor 168 de ore pentru a-ţi crea viaţa pe care ţi-o doreşti va necesita o disciplină serioasă. întotdeauna va exista tentatia de a reveni la stilul obişnuit de a rezolva lucrurile. Este greu să-ţi scazi cu bună ştiinţă standardele referitoare la menaj, dacă crezi că oamenii te vor judeca pentru că ai o casă nu tocmai perfectă. Este greu să te trezeşti devreme ca să ieşi la alergat în dimineţile reci, iar să te gândeşti la activităţile pe care ai vrea să le realizezi împreună cu copiii tăi necesită mai mult efort decât să dai drumul la televizor. Oamenii vor încerca să te întrerupă în timpul pe care ţi l-ai rezervat pentru a crea idei noi. Noua ta afacere – lansată pentru a-ţi valorifica la maximum competenţele de bază – s-ar putea să aibă vânzări mai lente decât ai anticipat, ceea ce ţi-ar putea afecta hotărârea de a continua. Conducătorul clubului de susţinere a scolii unde învaţă f
I I
copilul tău va hotărî că toţi părinţii trebuie să pregătească ceva pentru târgul de prăjituri şi va fi insensibil la sugestiile tale de a oferi în schimb nişte bani. Bunica ta s-ar putea să-şi amintească faptul că, deşi a avut de crescut şase copii, reuşea să facă astfel încât cina pregătită în casă să fie gata la ora 18:00 în fiecare seară. Probabil îţi va spune asta la telefon, în timp ce faci o excursie la o oră de vârf la supermarket, pierzând timp pentru că ai uitat să planifici câteva meniuri simple pentru această săptămână. Colegul tău de muncă ţi-ar putea spune că a pleca de la birou la ora 17:00 este în regulă pentru mame, dar nu a văzut niciodată un bărbat procedând astfel – chiar dacă tu lucrezi acasă de la 20:00 la 22:00, totalizând mai multe ore de muncă decât el. Partenerul de viaţă îţi subminează tentativele de a programa întâlniri regulate, cedând în faţa solicitărilor celorlalţi şi susţinând că nu are ***9***
9 ***9***
de ales.

Nu te aştepta să fie uşor, cel puţin, nu la început. Să sperăm că cele două schimbări complete ale programului care sunt prezentate în continuarea acestui capitol şi cele de pe website-ul My168Hours.com te vor inspira, însă chiar dacă acest proces ţi se pare dificil, vestea bună este că, exersând mai mult, devii mai îndemânatic la diverse lucruri. O parte din exersare constă în evaluarea punctelor unde lucrurile nu au funcţionat şi în elaborarea de strategii pentru a reveni pe drumul cel bun. Cu timpul – timp
petrecut în săptămâni de 168 de ore crearea unei vieţi în care să ai totul nu ti se
J **J**
va mai părea atât de dificilă. Orice modificare pe care o faci şi pe care o respecţi este mai bună decât nimic şi va declanşa un cerc virtuos. Atunci când stingi televizorul seara pentru a discuta cu partenerul tău, vei dormi mai bine. Când dormi mai bine, vei fi mai concentrat la

serviciu. Când eşti concentrat la serviciu, vei face mai multe lucruri în mai puţin timp şi vei ajunge mai devreme acasă. Când ajungi mai devreme acasă, vei avea mai multă energie să te joci cu copiii tăi. Când te joci cu ei, televizorul va părea mult mai puţin interesant. Şi, astfel, cercul virtuos se repetă, până când, în cele din urmă, viaţa pe care ţi-o doreşti se va regăsi în cele 168 de ore pe care le ai la dispoziţie.

Mai multe transformări ale programului. Brian Brandt: Găsirea clipelor de linişte şi a momentelor de cuplu într-o viaţă plină

Brian Brandt este pastor aflat la conducerea Bisericii Grace Community din Texas, care are mai multe locaţii. De asemenea, este tatăl a trei copii, cu vârste de 13,10 şi 6 ani. în paralel, conduce o afacere în domeniul trainingului şi al instruirii, numită Summit Solution Group. La serviciu, îşi petrece mult timp ocupat cu satisfacerea nevoilor

personalului şi ale congregaţiei, iar acasă se concentrează pe educarea copiilor. Această disponibilitate este prevăzută în fişa postului pentru ambele roluri, iar lui îi place ceea ce face, dar de la o vreme a început să simtă că programul său îi lasă prea puţin timp pentru rugăciune şi pentru cultivarea relaţiei cu soţia sa, Ann. Brandt voia să găsească mai mult timp pentru aceste două activităţi, astfel încât să devină mai eficient atât la locul de muncă, cât şi acasă. El îşi dorea să câştige eficientă la locul de muncă fără să-şi sacrifice disponibilitatea de a investi cu adevărat în oamenii pe care îi îndruma şi-i consilia. De asemenea, îşi dorea să găsească timp şi pentru lectură.

Iată cum arăta programul său pentru o săptămână în iulie 2009 (BGC înseamnă Biserica Grace Community, SSG se referă la Summit Solution Group, LT se referă la Leadership Tyler, o organizaţie nonprofit de muncă în folosul comunităţii, în al cărei consiliu de administraţie era inclus, iar FB este Facebook):

ORA	LUNI	MARTI	MIERCURI	JOI
5	somn/trezire	somn	somn/trezire & e-mail	somn
5:30	e-mail/FB	somn	FB/e-mail/SSG	FB/e-mi
6	mişcare **r**	verificat e-mail	mişcare **r**	pregătiri plecare/
6.30	mişcare **r**	SSG – documentare pentru proiectul oraşului **r**	mişcare **r**	tenis
7	mişcare/pregătire pentru serviciu	SSG – documentare pentru informarea membrilor consiliului	mişcare/duş	tenis
7.30	condus la BGC, întâlnire la micul- dejun	duş/bărbierit/mic-dejun/condus	condus până la locul de muncă	BGC – condus/ calităţile 1 leadersî
8	BGC- întâlnire cu pastorul coordonator centru asistentă 1 globală	GGC -pregătire pentru evaluarea personalului	BGC – şedinţă 1 1 la adăpostul pentru săraci	BGC – c
8.30	BGC – întâlnire cu pastorul coordonator centru asistentă 1 globală	BGC- asistentă 1 acordată personalului	BGC – şedinţă 1 1 la adăpostul pentru săraci	BGC – c

	9	BGC- e- mail/FB/luat legătura cu personalul	GGC – evaluarea personalului		BGC – şedinţă 1 1 la adăpostul pentru săraci	BGC – c
	9.30	BGC- e- mail/FB/luat legătura cu personalul	GGC – evaluarea personalului		condus la birou/luat micul-dejun	BGC – c
	10	BGC- rezolvarea problemelor referitoare la	GGC – evaluarea personalului		BGC – şedinţă 1 1 cu angajaţi!	GGC – c
		flWgRnal		SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ	
				trezire prea		
		ÎâWiÎlia mea a	Şi		;omn	
Iii	10:3(	trecut pe la mine te^flfâip[arte]	Pi de	hSiPPFUiectul TV/FB/e-mail	BGC – şedinţă 1 J ^¡igajaţii	condus/ mail
s de condus		mişcare **r**		vizionat programe TV/FB/e-mail	somn	
	11	W^ucru la proiectul Lindale	B(e-ar	**SSG –** tâdacăapaBis Bâilmlbdui **noiotilnr**	BGC – şedinţă **1 1** de consiliu/e-maiDcondus la întâlnirea cu	GCOC 0- prânzul
				SGG-	persoanele vârstnice	
	11	iuş/condus BGC – lucru la	Şi	redactarea articolului :G – pregătire **ntn i oorlinto i**	prânzul cu persoanele	BGC – p pentru n
'dezvolt) r de iip/coni	area	proiectul Lindale 3GC – consiliere	B(	redactarea	vârstnice & fianjWţiior	
	iiliere			di Liuulului	BGC – luat	
onsilier	12	prănz cu un Rţjlgteibonsil iere	B(Pi ec	SC – pregătire şedinţa ffiflMcâitive articolului	JO«M![CU] J?6ţfi®Welpv jBfWiWftrea	BGC – p pentru n
onsilier	J2.3C	prănz cu un îff£terf>[onsiliere]	**CC** te	ndus -	acordat ajutor unui angajat fifcWi?[ăzuse] copacul pe casă	pregătiri seară

onsilier	*13	fiSP-dHfigÎilâ-e proiect	Şi **CC**	^■adfifclW ţă de nsiliu BGCET	acordat ajutor unui angajat îţSfegfflţSlzuse copacul pe	BGC – d aspecte la perso
onsilier					casă	
	13:3C	3GC – consiliere BGC – lucru la oroiect	Şi **CC**	grădinărit :G – şedinţă de 1 1 nsiliu BGCET	acordat ajutor căruia îi căzuse	e-mail
¡onsilier					copacul pe . j regali re pentru casă nprR	
	□ 14	3GC – e-mail/ angajaţi BGC – e-mail	**CC** te	mic-dejun/FB ndus – efonat	**â<t)^bâi*|^it WttirâPgajat** figgacul pe	BGC – d aspecte la perso
'BGC – <					casă	
	’T4.3C	JSSiSWÎWle proiec	B(P<	ÎJŞWăcu	®§g^£nail biserică	BGC-e
		BGC – pregătire	Df	**idl 1 llld iP — oorlinto i**	RPP -	
	15	pentru şedinţele de măine	« Xteam	i	telefonat	BGC – e şedinţă r « de proie
- luat cu angs	15:3C	condus către întâlnire **3QC — nrniorta**	B(CL	SC – conversaţi timp petrecut' ^angajaţi! impreuila cu	BGC- telefonat/e-rioijli)$FfBH<wateăr	BGC-a referitoc persona
	jaţii 16	SSG – întâlnire cu un potenţial client	Pl **CC** ac	RiSfiiPâe ministratie	a biserică BGC – telefoane/e-	BGC
			LT	/e-mailuri	ii lail/FB/Twillei	
lanul Pl untă	î 16:3C	un potenţial client	Pl N < e-	timp petrecut cu ^^guns la	BGC- itefe%a?te^asă ftWrică FB/Twitter	e-mail
lanul Pl untă	17 î	întoarcere acasă/răspuns la apelurile pierdute 3GC	**CC** bi	ndus acasă/ 1 împreună cu	condus acasă/ pregătit cina Diserică/	participi evenime Camere
	17:3C	grătar în curte	m CL	familia la g&ftPiSnpreuns fiul meu	?ondus acasă cină împreună cu copiii	participi evenime Camere
a pentn	18	elefonaţ/e-mailuri cina cu ramina	m CL	luat masa de ~ şcare împreuna iiâfmeu	pregătire jrătar în pentru ?urte/luat masa petrecerea în ie.orânz pijamale a copiilor	condus împreun
Iscutat referite nai	18:3C are	vizionat programe TV uatmaşa de prânz araturi ae copii	m Pi	WSqterftgăflTe îrtrpr©M cu	dus copiii la fl&ânfe prânz	timp pel familia i

	1 Ci	vizionat TV cu		**1 Ul I1IIIU**	**<■ «V**	timp pel
	T5	copiii/ scris articol SSG		3un viuco	**pioLII la**	familia i
	19:3C	V^b-n^cƮiv cu e&pWScris articol SSG	ci	somn lă cu familia	aţipit împreună pijfdmămea	culcat c
iscutat referite nai	20 are	bau – încheiat redactarea, ^ctar^fflanizare amsijţLfllflctronic	vi: fu CL	donat TV/ privit luna împreună WPfiheu	vizionat TV âfflU'imea	vizionat împreun
		pregătit copiii			vizionat TV	
-mail/F	2U:3l 3	ÎQfitnPBMIfâreare eleconferintă	CL	leat copiii somn	WffWMă Mi? mea	vizionat împreun
-mail/ cu asistentul ct		teleconferinţă/ şedinţă cu membrii r « consiliului LT		timp petrecut împreună cu familia	mişcare 1 împreună cu fiul meu	
specte ire la 1	Ol	şedinţă cu membri consiliului LT CJ 11rai eonii I	vi:	timp petrecut împreună cu iarratiTV/	BlâCafelectura **r** mpteciaăihii fiul pentru	vizionat
		î-mail	di	scutie cu Ann timp petrecut cu familia	programul de BSWfere ffî8FWTSfe[f,ul]	împreun
					HSt – lectura	
	21:3(	^on^[ilantul] ^i^ru săptămâna /iitoare	vi: Al	■W^mail/ WgOÎfeQMiui Wou articol	materialului Bi^voltare	vizionat împreun
at la jntul de Cor				timp pptremit	managerială	
	22 iert ***t***	}6^Wt?i4fonat discuţie cu Ann (1	dl Ai	RHitie cu în curte	W[iare]	somn
aţ la	22:3(	somn	SC	mn	SftfâOs spre	somn
;ntul	23	Btâtnrire cu Ann	SC	girătar în curte	eunionea cu un	somn
de Cor	®Î3C	somn	SC	mn	Wifpstrâns	somn
	24	somn	SC	mn	somn	somn
acasă/v	ÎW	somn	SC		iJGU – somn	somn
ă cu far	qilia	somn	SC	mn	**t— U** III **«J 11 t- tl U** restrâns	somn
	1:30	somn	SC	mn	somn	somn
	2	somn	SC	mn	Wn	somn
reçut ci vizion;	i--------	întâi nil e/vizită somn V momuna cu ^ooni	SC	seai ă de juuui i □amili»	euniunea cu	somn
	2	somn	SC	mn	SaRttl restrâns	somn
reçut ci	,3:30	^roPde jocuri în	SC		^ăfrin	somn
i vizion;	4 TV	SGtîîlfe	SC	telefoane – mn prr	eunlunea cu somn	somn
	A 'în			DkJ	**i C 1*1* u 1 1 «o**	
	47 Jv	somn-	ot	mn	SUI I HI	somn

op iii	seară de jocuri în familie	iUUuvrulCU articolului/ vizionat TV	reuniunea cu grupul restrâns	
fi,m Lucruri ă cu Ann Brand	jB£W[G I€] familie reuşea un Iu *f*	i<fă©fe& Branc articol/vizionat J/u admiri	Itizită la prieteni/condus lîSflrîncadre	nd
fiim exerci ăcurfGTnai	ţjwkfejfeiîfîirpro [far]d& făcea i	fofâl&re îi f	u încărcat, culcat CQpil.1 i majonta'	Nu :ea

dimineţilor, ci era activ şi în weekend:
mergea la piscină împreună cu familia. M-am bucurat să văd că fiul său îl era ocazional partener de exerciţii fizice – ceea ce ar putea
că mbdalitate
încerca mai
flimsincronizare a programului. Se^^fW
- şi- culcat.copiil . .
acufemih ? este o idee
Brandt a reuşit s^ organizeze o seu intâlm
petrecută vizionând
film _
ă ciAXMrî^ţi
undev
—(cu ambiguitatea prlpvenjtă^diih telul în efore este
Faceb
culcat copiii
grozava. B@ieasemen
rtă
pe lâjngă o seară un film. Şi-a w«, e-mail/FB/vizitâ'
programiî[v/c]be[u]t[|e]locţy[ie] rezona
re cu soţia
I
vizita împreuna cu
vMfeuna
a între 50 şi 5^[in]de ore pe săptăm
bil,
nă
pasto
Ann
ook). Acest Iu Wienii de a somn
Jniar trebui
somn
precufDbmdCopaci căt^n cad
vizionat TV/
■¿Ripţulcu d(fe[omr]e-mail irfíü este di Mtate. Í somn
P'-oble
ficil în amb
somn ... , n calitate
somn
de
ne
enoric
sdreponibil
weekQfVff^iar când pştîTfbtrpprp somn,, i . somn .
extinde, ajungând sa- somn [?] somn
^ponibil. ^dt dor rezonâbiirln 52,5 ore,
poate tirnpu
so
Deşi s

HBiymiinca
somn .
ţi umple
somn
tot
np
ofitform cablului m
e>trezea destu kcte devreiwpentru éi-şi
QATTLD „ .___ . I î" LQTtmn. _ [A] C ñíYTL . • _ I •
face [ffbffIrami.il .de ipTŞbare, îşf°pTăniftca jin timp acest lucru, fund în pat înainte do ora 22:30 în fiecare seară.
.somn ,

Sugestii pentru transformarea programului

Brandt trebuia să se concentreze mai mult pe timpul petrecut cu Ann. Asemenea multor oameni, el întâmpina dificultăţi în a-şi clasifica unele ore, deoarece încerca să facă mai multe activităţi în acelaşi timp. în jurnalul său, erau consemnări de genul „e-mail/FB/întâlnire cu soţia". Distragerea atenţiei ne face să ne simţim mai presaţi de timp decât suntem cu adevărat, l-am sugerat să închidă definitiv televizorul când copiii se duc la culcare şi apoi să petreacă cel puţin 30 de minute discutând cu soţia lui, iar restul timpului, citind. Orice e-mail putea aştepta până a doua zi dimineaţă.

O căsnicie solidă nu se bazează doar pe intervale mari de timp petrecute împreună, ci şi pe interacţiuni mici, pline de iubire. Brandt putea încerca să-şi sune soţia mai des în timpul zilei. Dacă avea o pauză de 5 minute, putea suna să vadă ce mai face Ann, sau chiar să-i trimită un SMS cu mesajul „Te iubesc”.

Brandt făcea o mulţime de lucruri

I

grozave în familie (mergea la piscină şi organiza o seară de jocuri în familie), dar m- am gândit că toţi membrii familiei ar putea accepta provocarea de a renunţa la televizor şi într-o altă seară. Puteau planifica ceva benefic pentru intervalul de timp eliberat. O opţiune ar fi să organizeze un grup de lectură în familie. Copiii mai mari şi adulţii ar putea citi separat, iar cineva putea citi împreună cu cel mic şi ar putea discuta cu toţii capitolele parcurse într-o seară împreună. Multe serii de romane clasice, precum *Cronicile din Narnia* de C.S. Lewis, funcţionează pentru toate vârstele.

Brandt are dreptate, găsirea de timp pentru rugăciune este extrem de importantă pentru un pastor. Aşadar, i-am sugerat să-şi rezerve timp... când face duş. Oricum, cu toţii trebuie să facem duş, aşa că putem foarte bine să profităm de aceste minute. Este doar o chestiune de obişnuinţă. 0 abordare pe care i-am sugerat-o a fost să spună rugăciuni în primele minute, astfel încât să nu se preocupe în legătură cu mesajul pe care vrea să-l comunice până când mintea lui nu este mai concentrată. Unii oameni se roagă şi în timp ce fac exerciţii fizice – de exemplu, în timp ce aleargă, se roagă pentru câte o persoană la fiecare kilometru parcurs. Brandt se întreba dacă există o modalitate mai bună de a aborda atribuţiile sale de mentorat şi

J *t*

consiliere. Evident, este greu să fii „eficient” atunci când te ocupi de interacţiuni de calitate cu alte persoane. Dar existau câteva lucruri pe care putea să le încerce pentru a eficientiza astfel de şedinţe. Ar putea stabili încă de la începutul întâlnirii un punct final, menţionând un alt angajament în agenda zilei sau spunând: „Abia aştept să ne petrecem ora aceasta împreună.” De asemenea, dacă sunt întrebări pe care oamenii i le pun mereu, ar putea pregăti o listă de „întrebări frecvente”, astfel încât oamenii să se pregătească pentru aceste şedinţe şi să rămână concentraţi asupra problemelor lor specifice. Pe cât posibil,

Brandt putea încerca să stabilească un program al zilei, l-am sugerat să încerce să nu comute prea mult între îndatoririle sale de la biserică şi cele de afaceri. Brandt nu făcea prea des acest lucru, dar dacă ar fi reuşit să se concentreze asupra afacerii sale doar în anumite intervale de timp, ar fi redus tranziţiile. Ar fi putut să-şi rezerve timp de gândire strategică pentru ambele funcţii – o oră sau două fără distragerea atenţiei (fără e- mail, telefon sau Twitter), ca să-şi dea seama care erau problemele majore şi cum intenţiona să le rezolve.

J

Ce părere a avut Brandt despre aceste sugestii

în general, Brandt a fost optimist, deşi era îngrijorat că nu va fi în stare să evite „alternanţa” la locul de muncă. însă după câteva săptămâni, mi-a trimis un e-mail în care îmi spunea: „Am o veste bună. M-am rugat mai mult în timp ce făceam duş, tundeam gazonul şi conduceam.” într-o dimineaţă, s-a trezit şi a petrecut „o oră grozavă doar plimbându-mă şi rugându-mă, cu un răsărit de soare superb ca fundal”. Se hotărâse să aibă mai des iniţiativa de a-şi suna soţia. „Se întâmplă adesea să fiu nevoit să conduc 5-10 minute pentru a ajunge la o întâlnire într-un anumit moment al zilei, aşa că am folosit acel timp pentru a da un telefon scurt şi a lua legătura cu ea.” Şi-a

propus să stabilească o oră pentru finalul unora dintre întâlnirile sale, în special a celor de consiliere şi îndrumare. „Acest lucru a contat enorm de mult, fără a afecta calitatea interacţiunii.” De asemenea, s-a dovedit că Brandt alterna mai puţin între funcţiile sale. Şi-a rezervat timp pentru proiecte specifice şi a decis în mod conştient să nu treacă la alte proiecte, să nu-şi verifice e-mailul şi să nu dea telefoane până când un aspect al proiectului nu era finalizat. De asemenea, în cele din urmă, îşi găsise timp să citească şi reusise să termine două cărţi de când îsi

I **f** **J**

completase jurnalul. Seara, în loc să se uite la televizor sau să-şi verifice e-mailul, deschidea o carte. „Mi-am luat o carte şi la sala de sport, citind în timp ce pedalam pe bicicleta medicinală. Când combini toate aceste activităţi, chiar se simte o diferenţă semnificativă.”

Andrew Reilley: Găsirea echilibrului (nu a confuziei) dintre muncă şi viaţa de familie

Andrew Reilley din Savannah, Georgia, are multe pe cap. Pe lângă faptul că se află la conducerea unei companii de creare de website-uri, United WebWorks, este şi părinte singur a trei băieţi mici, cu vârste de 8,7 şi 5 ani. Deşi munca pe cont propriu creează multă flexibilitate, acest lucru aduce propriile încercări: „Lucrez mereu la cel puţin două

proiecte simultan.” Asta a reprezentat o problemă mai ales în vara anului 2009, când Reilley şi-a consemnat cele 168 de ore. Aproape că nu avea un serviciu de îngrijire pentru copii. La un moment dat, angajase o bonă pe care copiii o plăcuseră, dar când aceasta a demisionat pe neaşteptate, trauma a fost dură pentru băieţii săi şi nu a îndrăznit să încerce din nou. Voia să-şi termine proiectele mai repede şi să-şi petreacă mai mult timp alături de copiii săi.

lată cum arătau cele 168 de ore ale lui Reilley într-o săptămână din iulie *(UW\N* este United WebWorks, WBB este WebsiteBuildingBook.com – o pagină de internei despre crearea website-urilor comerciale, iar BPS este BestPlasticSurgeon.biz, o platformă ce recomandă medici online. Ultimele două proiecte ar trebui să devină surse de venit pasive pentru acest tată singur).

ORA	MARTI	MIERCURI	JOI
5			
5:30			
6			

6:30			stat în pat, îngrijorându- mă
7		îmbrăţişarea * **r** de dimineaţă * cu cei mici/aţipit	îmbrăţişarea * **r** de dimineaţă * cu cei mici/program dejoacă

7:30	îmbrăţişarea de dimineaţă cu **1** * * cei mici		
8	duş & îmbrăcat toată lumea, luat micul-dejun		luat micul- dejun
8:30	spălat vasele/e-mail/timp de joacă cu copiii în garaj		program de lucru pentru WBB/timp c petrecut c alături de copii
9	program de lucru pentru UWW/timp petrecut alături de copii	servit copiilor micul-dejun/discuţie cu sora mea	F 1 l
9:30	implicare în muncă/timp petrecut alături de copii	diverse activităţi * legate de muncă, citire e-mail/ timp petrecut alături de copii	r s *
10	program de lucru pentru UWW/timp petrecut alături de copii	BPS/lichidare BCD/ program de lucru pentru WBB/ comandat	

GINERI	I	SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ	LL	**ţigări**		
					program (	le ru P	
					lucru pen		
	10:30	program de luc	u pentru BPS		uww/iim Detrp[p]rt		s *
					alături de copii		

mbrăţiş le dimin :u cei m	jfţa eaţă ici'	spălat rufe					program de lucru pentru WBB/scos copiii afară la joacă
					nrnHrom /		
	11:30			pn luc re: un	laEfMTFÎfeh :olvarea jenţelor	le ru	program de lucru pentru WBB/timp petrecut alături de copii
				UV	pftbgram c	le uri	r s *
luş/mic lejun	12	program de luc	u pentru UWi îmbrăţişarea	*N*	joacă alai de copii		
	12:30	program de luc	de diprnWBPS cu cei mici	se co m	vil Diilor cu l-dej un		s *
					luat mase	de cu	
»rog ram ucru pei JWW	îfâ rtru	dimineaţă cu 1 **noi mini**	naşa de prăn	pn luc i	prânz „ fgram de, împreuna ;r u pentru GQPin		luat masa de prânz alături de copii
ners la ;edintă 1	13:30	spălat vasele/p	regătit cina luat micul- dejun		program c lucru pen UWW	le ru	program de lucru pentru WBB/timp £ petrecut , i alaturi de copii
	14	program de luc UWW/timp petr copil	u pentru ecut alături d	a	program c lucru pen BPS	le ru	
	14:30	discuţie cu Har 1 către parlamen	fWSMisoa gfoblemele copiilor	e	program c lucru pen UWW/tim petrecut alături de copii	le ru P	F 1 V F **c** C
ledintă 1 1	Â^W	program de luc	ţpp»iti«'ea j^pblemelor Xbox	cu aii pe	ÎPBF' ?^ide ţffB'bopli	**JCUt**	
	15:30	reflectat/discuţ iWWW“ 1	ie despre «vizionarea		program c lucru late proiectele	le ate	
	16	copiii citit ştiri /pregă	tit copiii pent	u			jocuri video cu copiii

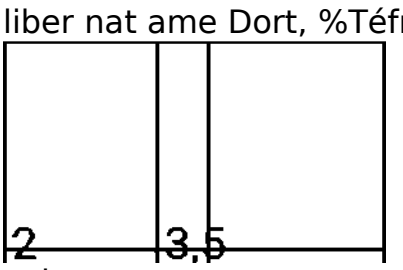
		mers la plajă					
	16:3(1	dus copiii la pla	plimbat câinele fa împreuna cu copiii	pn lu(UV	program (lucru pen «1 ;ru pentru j^Îeout alaturi de copii	le ru >	copiii se joacă în ploaie
ners la ¡edintă 1	17		dus copiii la Burger King		program (lucru pen	le ru	dus copiii la F înot/luat cina i
ledintă 1 1	JPS	program de lucru pentru			WBB		
		WBB					
	17:3(1						c î c
	18				preluat Thomson		
îomisioi »anca re, ntors ca		ners la			scos copi oraş la cir 1	ii în lă	
	ine 18:3(1	jtaEferlalâlsgar S imngtalaăăcu	dub UUpill Id nack pentru cumpărături **lo Doco Drn**	lu<	it vărul K		
		copiii				uri cu	F 1 E F **c C** 1
	19	făcut baie copii în pijamale	or şi îmbrăcc	pn fu < uv	[1 IUl b Id jgrampe Cumpărat :j u pentru r*r\riui		
	de rtru						
»rog ram ucru pei VBB/tirr »etrecut »lături di :opii	P 19:3(1	pregătit/luat cir	dub uupm Id restaurantul iQodd Sbpiiie				V î c
	20	diverse activităţi legate de muncă/timp [xdj&eDţihadălxsci de copii/vizionarea ştirilor TV	nul/vărul K		vizionat ştiri/diver activităţi * legate de muncă	se	program de lucru pentru WBB/timp petrecut alături de copii/vizionat ştiri *
	20:3(1	program de luc (BBS/vizionat B copii	u pentru / alături de				**c**
	21	adasăiţiapreună (raiaupăHalient/vi [»taiaid'V v _____._____	program de tazătqDjâritrio r UWW	lat	program (joacă alai de copii	le uri	

	21:3(						program de p lucru pentru j< UWW
	22	program de luc	u pentru BPS		vizionat ştiri/prog de lucru	am	jocuri
»regătit : opiii pe esitîn o *	■as *	aţipit/joacă alături de copii, acasă		m; cu Pe de	ii multe mpărături ntru ziua naştere *		V 1 c
				ă”î	JI K		
ană & ngheţat »ras *	23 â în	închis calculate viziona TV pani	rul pentru a iadorm				h c F
	23'3(	L					
	24		cina copiilor	pe de na h ii	trecere ziua de stere a * IX		
				TO T			
	0:30	1â©m Curăţenie 1			somn		
		prin cuşti					
»rog ram acru pei JPS/tim »etrecut daturi di :opii/viz 'V	i^e^ rtru		program de				V somn F
	1:30	îs palat VARA	joacă				
	2		împreună cu				s
	¡SoSfi t		copiii				
	3						
Izionat mpreun : opiii	isiso		vizionat				
	a4cu	lUât Clhâ/făCUT	filme				
	4:30	**('Ul U L**	**11 iipi UU1 IU cu** copiii				
		vizionat TV					

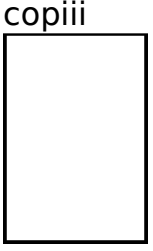
	TOT;	L							IĂTĂ	DUMINICĂ	LUN
	ORE		MARTI *f*	W	ERCURI	ÜOt^J^	/INERI	SAME			
iţipit	Som	1	7	6		6	*1*	6,5		7	7
	Munt Fami	să--------- ie	5,5-------- 3	5r 5	i----------	5	a--------- >,5	3 9		2 10,5	8 4

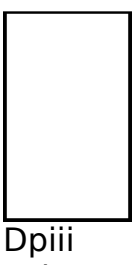
^BTip
irogram oacă alşţwk le copii
prog
:ulcat coÇül?^c^
socii

liber nat ame Dort, %Téfrcat

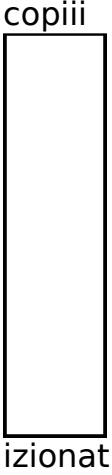


culcat c
copiii

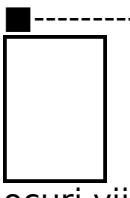




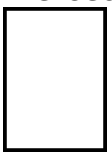
Dpiii
culcat
copiii

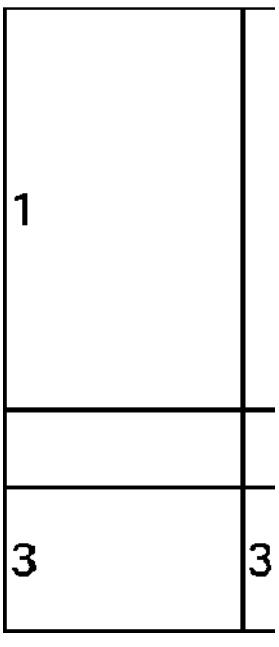


izionat
a TV şi më
' C'
:alculatop
Depl^ăfonat
Tr^bjiTV/div
aetivit;iţi legale
casn
Alte
úu
erse
de mu ică
piuyiau lucru pehtru UWW
■ piuyiam de llucru pêntru
■----------WB6



ocuri vii
leategorii
prograjƮƮde
lucru pentru UWW
Lucrurile pe care Rellley le făcfea bine—
)utut dormi)
copiii, cu ei, lziolUţoai(=, plimbai
vfêfcea o rr cum ar fi





că îşi nedreptăţea
ultime de lucruri mersul Mâfit
VIZI
distractive joaca prin şi
I
câinelui—împreună
>rogwnt>Tă|ţişările de cpmineaţ^oEb reuşea să facă)ănă adorm.
—acest
¡om
? lucruri chiar dacă, dupe calculele stat în pat
^ale, «ţjMprat puţ
în peste
40 de ore în timpul
sapta nanii respective.

Sugest
ii de transfor nare a pro
jramului

Aceşti mod admirabil de găsire a lechilibrului
dintre muncă şi viaţa de familie a ridicat totuşi întrebarea: De ce se simţea Reilley atât de stresat în legătură cu timpul său? După ce am discutat cu el o vreme, am aflat că avea impresia că proiectele sale profesionale durau o veşnicie. Copiii îl întrerupeau în mod constant (de aici şi consemnările din jurnalul său: „diverse activităţi legate de muncă/timp petrecut alături de copii/vizionarea ştirilor TV” şi „program de muncă pentru UWW/timp petrecut alături de copii”). Reilley îşi pierdea răbdarea, iar apoi copiii erau nemulţumiţi de el – şi înclinaţi să-l întrerupă şi mai mult. Din moment ce era tras în mai multe direcţii f deodată, credea că nu face o treabă bună în niciun domeniu de activitate. Stresul îl determina să se uite la televizor până noaptea târziu pentru a se relaxa, ceea ce îl făcea să doarmă în fiecare noapte mai puţin (6-7 ore) decât era recomandat unei persoane care se ocupa de creşterea şi educarea a trei băieţei plini de energie.

La fel ca mulţi părinţi – în special cei care pot lucra de acasă –, Reilley se amăgea cu privire la cât de multe lucruri putea face la un moment dat. El avea nevoie de intervale concentrate de timp pentru a lucra şi de intervale concentrate pentru a fi alături de copiii săi. Dacă şi-ar rezerva în program timp pentru ambele activităţi, pun pariu nu numai că i-ar fi suficiente doar 30 de ore de lucru pe săptămână în loc de 40, dar şi că băieţii lui ar fi mai fericiţi.
J
Acest lucru ar deveni mai uşor odată cu
9
începerea şcolii (toţi cei trei copii ar fi la şcoală cu program întreg, începând din toamnă). Reilley ar putea lucra între orele 9:00 şi 14:30 trei zile pe săptămână şi între orele 9:00 şi 16:00 două zile pe săptămână, prin înscrierea copiilor într-un program after- school. El voia ca băieţii să fie mai implicaţi în activităţi extraşcolare, aşa că acest
program le-ar oferi mai mult timp activ petrecut alături de colegii lor, în timp Reilley ar obţine astfel 30 de ore de activitate concentrată. Dacă avea nevoie să mai adauge câteva ore în timpul unei săptămâni deosebit de aglomerate, ar putea lucra o repriză după ce băieţii se duc la culcare sau chiar lăsându-i să vizionze un film în două seri pe săptămână.

De asemenea, i-am sugerat să ia în considerare rezervarea a două dintre orele în care copiii erau la şcoală pentru a face singur mişcare. Deşi Reilley integra un program activ în viaţa sa plimbând câinele, mergând la piscină şi jucându-se afară, acest „timp personal” i-ar oferi şansa de a se concentra asupra lui însuşi şi probabil l-ar ajuta să doarmă mai bine. El ar putea să-şi completeze timpul de lucru seara, alegând în mod conştient să stingă televizorul şi să lucreze mai departe în acele două seri. De asemenea, i-am sugerat să renunţe la televizor în alte câteva seri în care nu lucrează şi, în schimb, să citească. Televizorul nu este nici pe departe atât de relaxant pe cât cred oamenii.

Toate aceste sugestii referitoare la transformarea radicală a programului i-ar oferi mai mult timp pentru a se concentra asupra muncii, dar cum rămâne cu timpul petrecut alături de copii? O mare parte din timpul petrecut de Reilley cu băieţii săi nu
cuprindea genul de interacţiuni de calitate la care sperase el. Atunci când copiii veneau să-i adreseze o întrebare, el le făcea semn din mână să plece în timp ce-şi verifica e- mailurile, le pregătea rapid o gustare sau dădea drumul la televizor ori la consola Nintendo Wii, grăbindu-se să se întoarcă la muncă şi să se ocupe de proiectul unui client, l-am sugerat să aleagă să-şi închidă complet computerul (şi alte dispozitive de e- mail) de la ora 14:30 până la ora de culcare a copiilor, sau de la ora 16:00 până la ora de culcare, în funcţie de programul zilei respective. Dacă Reilley îşi folosea timpul de lucru în mod eficient, era puţin probabil să intervină vreo criză. El ar trebui să se străduiască să folosească acest timp pentru a face mai multe activităţi distractive alături
J
de copiii săi, cum ar fi mersul la piscină, joaca în parc şi aşa mai departe. Ar trebui să planifice anticipat timpul petrecut cu copiii şi să caute lucruri distractive în comunitatea sa care să le placă băieţilor. Serile ar putea fi folosite pentru cine în familie, scrierea temelor pentru şcoală şi lectură.

Ceea ce, desigur, a ridicat întrebarea ce vor face restul verii. Deoarece începerea şcolii era la doar câteva săptămâni distanţă, i-am sugerat lui Reilley să încerce să facă tot ce poate, creând intervale concentrate de timp petrecut alături de copiii săi dimineaţa şi explicându-le că după-amiaza va avea
nevoie să lucreze în linişte, în timp ce ei se joacă în curtea din spate sau în camerele lor. Din moment ce Reilley apela uneori la ajutorul unei bone atunci când avea şedinţe, i-am sugerat să o plătească pentru câteva ore suplimentare, astfel încât să aibă parte şi el de relaxare. Părinţii sunt şi ei oameni, iar când ne acordăm timp pentru noi înşine, suntem capabili să ne concentrăm mai bine asupra celor dragi în restul timpului.

Ce părere a avut Reilley despre aceste sugestii

Reilley a fost de acord să încerce să facă mai puţine lucruri deodată şi să rezerve anumite intervale de timp pentru lucru şi altele pentru copii. Când am luat legătura cu el, câteva săptămâni mai târziu, chiar înainte de începerea şcolii, îşi stabilise un program în care

petrecea aproximativ trei ore pe zi alergând pe plajă cu băieţii săi. Aceştia reveneau acasă pregătiţi pentru un interval de linişte – pe care tatăl lor îl folosea pentru a lucra. „Atenţia deplină pe care o primesc copiii a redus foarte mult întreruperile din lucru. Cel mai important este că băieţii mei sunt mult mai fericiţi.” într-adevăr, Rilley reuşea să lucreze, dar şi să se distreze atât de bine, încât era aproape trist să vadă că începe anul şcolar.

Mulţumiri

>

Scrierea cărţii 768 *de ore* mi-a consumat multe dintre cele 168 de ore săptămânale pe parcursul a doi ani şi nu ar fi fost posibilă fără ajutorul primit din partea „echipei de la muncă” şi a „echipei de acasă”.

în ceea ce priveşte echipa de la muncă, Emilie Stewart, agenta mea literară, a considerat că acest proiect este o idee minunată încă de pe vremea când era doar atât: o idee. Am clarificat conceptele de bază în timpul unei întâlniri de lucru din septembrie 2007, iar ea s-a ocupat de proiect timp de un an şi jumătate, lansând insistent numeroase propuneri de carte, până când a reuşit în sfârşit s-o vândă unei edituri, ca prin minune – o minune datorată răbdării şi „plantării de seminţe”. Will Weisser, vicepreşedinte, editor asociat şi director de marketing la Portfolio, a citit o recenzie a cărţii *Talent Is Overrated* a lui Geoff Colvin, pe care o scrisesem pentru *The American,* mi-a trimis pe neaşteptate un e-mai| ca să-mi spună că i-a plăcut şi m-a întrebat dacă am vreo idee de carte, „E amuzant că mă întrebi”, i-am spus. M-am întâlnit cu el şi cu editorul David Moldawer, am perfecţionat
planul de prezentare a cărţii, am pus la punct perspectiva celor 168 de ore şi am decis să riscăm. Brooke Carey a realizat un lucru excelent ocupându-se de redactarea manuscrisului cărţii mele *168 de ore,* eliminând diateza pasivă şi rafinându-mi măiestria şi tehnica scrisului. îi sunt
9
recunoscătoare pentru interesul autentic pe care l-a demonstrat pentru proiect; este mult mai uşor să scrii atunci când editorul tău
9
este încântat de capitolele pe care i le predai. De asemenea, vreau să le mulţumesc şi celorlalţi membri ai echipei de la Portfolio: Beena Kamlani, Amy Hill şi Elyse Strongin, Neuwirth & Associates, care au contribuit la editarea, designul şi producţia cărţii; Joe Perez, care a realizat coperta; Amanda Pritzker şi Nick Owen, care au ajutat la promovarea acestui proiect editorial.

Totodată, îmi exprim recunoştinţa faţă de diverşi editori care, pe parcursul ultimilor ani, au publicat articole bazate pe munca mea referitoare la managementul timpului, succesul în carieră şi elementele fascinante
9
ale economiei domestice, printre care John Siniff şi Glen Nishimura de la *USA Today,* Naomi Riley de la *The Wall Street Journal,* Ivan Oransky, fost colaborator *Scientific American,* Brian Anderson şi echipa de la *City Journal,* Cheryl Miller de la *Doublethink* şi personalul de la *The Huffington Post.* Lisa Belkin mi-a oferit cu amabilitate o platformă
de comunicare online, graţie blogului său „Motherlode” de la *The New York Times,* care a contribuit la creşterea semnificativă a
9 interesului pentru carte. De asemenea, am fost uimită de calitatea cercetării sociologice privind managementul timpului, cercetare disponibilă oricui îşi doreşte să o utilizeze. The American Time Use Survey este o bijuterie absolută, iar munca depusă de diverşi cercetători (în special John Robinson şi Suzanne Bianchi) este revelatoare pentru oricine doreşte să se gândească la societatea americană şi la familii în moduri
9
pe care nu le-am luat în considerare până acum.

Le rămân extrem de îndatorată tuturor oamenilor care au acceptat să fie intervievaţi pentru această carte, precum şi tuturor celor care au ţinut jurnale pentru cele 168 de ore ale lor. Deşi am găsit subiecte interesante făcând multe cercetări şi căutări pe reţele de socializare, serviciul Help a Reporter Out, condus de Peter Shankman, m-a ajutat cu siguranţă ca reporter să-mi extind orizonturile şi, pe parcurs, să întâlnesc noi prieteni. Echipa mea de test *readers*— mi-a oferit o perspectivă excelentă asupra manuscrisului şi m-a împiedicat să fac greşeli stupide. De asemenea, Kristin Deasy, asistenta mea de cercetare, a verificat faptele şi a aruncat o privire ageră asupra proiectului meu. îi mulţumesc lui Alex Marvar pentru crearea website-ului My168Hours.com şi lui Nancy Sheed, ale cărei competenţe în publicitate şi asistenţă în cercetare par să-mi multiplice numărul de ore pe care îl am la dispoziţie în fiecare săptămână.

Cât despre echipa de acasă, n-aş fi reuşit să termin acest proiect fără ajutorul profesorilor lui Jasper, al bonelor noastre şi al lui Kathryn, bona care s-a alăturat familiei cu puţin timp înainte de naşterea lui Sam. Deşi locuiesc în Indiana, părinţii mei, James şi Mary Vanderkam, şi soacra mea, Diane Conway, şi-au dedicat multe ore şi au avut bunăvoinţa să facă multe zboruri cu avionul pentru a ne da o mână de ajutor, astfel încât gospodăria Vanderkam-Conway din Manhattan să funcţioneze fără probleme. Soţul meu, Michael, îmi demonstrează în repetate rânduri că este posibil să-ţi dezvolţi cariera şi să fii în acelaşi timp partener în creşterea şi educarea copiilor şi în administrarea gospodăriei. Excursiile lui de weekend cu cel mic mi-au oferit ore suplimentare de scris, de fiecare dată când mă apropiam de termenul de predare a unui capitol. Mai important, deşi se află într-un univers profesional extrem de competitiv, Michael pare să creadă că a avea o soţie cu propriile ambiţii îi face viaţa mai interesantă, îi sunt profund recunoscătoare pentru asta.

Deşi, de obicei, nu considerăm că cei mici ne *uşurează* proiectele importante de la muncă, ai mei m-au ajutat, în felul lor. Iminenta sosire pe lume a lui Sam m-a făcut să mă concentrez pe respectarea termenelor de predare; naşterea lui cu 11 zile înainte de a trimite editurii manuscrisul mi-a dat un motiv întemeiat să fiu trează la miezul nopţii, făcând ultimele modificări cu orice mână pe care o aveam liberă şi în care nu-mi ţineam r J
celălalt băieţel. Iar apariţia lui Jasper în viaţa mea în 2007 este motivul pentru care am început să mă gândesc la modul în care aleg să-mi petrec orele. El este motivul pentru care apreciez mai mult cele 168 de ore pe care le am la dispoziţie. La scurt timp după ce am început să scriu această carte, am avut ocazia să cânt *Vecerniile* lui Rahmaninov cu Young New Yorkers' Chorus, în acustica superbă a Holy Trinity Church din Manhattan. Un vers puternic în partea a patra, pe măsură ce armonia devine tot mai profundă şi mai limpede, se traduce din limba rusă astfel: „Eşti vrednic în fiecare clipă...” într-o noapte de vară, când copilul meu de doi ani avea probleme cu somnul, am stat lângă pătuţul lui, ţinându-l de mână. Pe măsură ce plânsul i s-a domolit, transformându-se în tăcere şi apoi în respiraţia profundă a

somnului, mi-am amintit acest vers muzical. Dar, de data asta, cuvintele au fost diferite: „Meriţi fiecare
clipă.” Acolo, în camera copilului, pe întuneric, am continuat să repet versul respectiv. Rezumă toate sentimentele mele pentru acest băieţel special.

Note

1 Observatorii devin implicaţi în lumea pe care o observă, influenţând astfel inconştient proprietăţile obiectului observat. (N. *trad.)*

[1] Louise Story, „Many Women at Elite Colleges Set Career Path to Motherhood”, *The New York Times,* 20 septembrie 2005. (N. a.)

3 Amy Sennett, „A Choice of One's Own: Undergraduate Perceptions of Work-Family Conflict and the Realities of the Opt-Out Revolution”, lucrare de licenţă susţinută la Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Universitatea Princeton, 10 aprilie 2006. (N. a.)

[4] Sondajul American Time Use Survey realizat de The
Bureau of Labor Statistics, la care se face referire pe parcursul cărţii, este disponibil online la http://www.bls.gov/tus. (N. a.)

[5] *The Adventures of Ozzie and Harriet,* serial american de televiziune difuzat din 1952 până în 1966, care a prezentat viaţa reală a familiei Nelson. *(N. trad.)*

- Clasament al celor mai mari companii publice americane după cifra de afaceri, întocmit de prestigioasa revistă *Fortune. (N. trad.)*

[z] *24 de ore* este un serial TV american, câştigător, între altele, al premiilor Emmy şi Globul de Aur. Serialul a fost produs şi transmis de canalul FOX, începând din 6 noiembrie 2001. *(N. trad.)*

[2] Disponibil pe http://www.menshealth.com/spotlight/sleep/8- hours.php. *(N. a.)*

[â] Citat în volumul lui Juliet Schor, *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure,* Basic
Books, New York, 1992, p. 4. Cartea lui Schor a fost publicată iniţial în 1991. *(N.* a.)

^*Ibidem. (N. a.)*

[11] Sylvia Ann Hewlett şi Carolyn Buck Luce, „Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek”, *Harvard Business Review,* 1 decembrie 2006. (N. a.)

[12] „Stressed-Out American Women Have No Time for Sleep”, publicat în sondajul organizaţiei caritabile nonprofit National Sleep Foundation, 6 martie 2007. (N. a.)

[12] „Longer Work Days Leave Americans Nodding Off on the Job”, publicat în sondajul organizaţiei caritabile nonprofit National Sleep Foundation, 3 martie 2008. (N. a.)

[14] Lymari Morales, „Self-Employed Workers Clock the Most Hours Each Week”, Gallup, 26 august 2009. (N. a.)

^”CDC: Most Meeting Exercise Guidelines”, UPI.com, 4 decembrie 2008. Doar două treimi dintre americani respectă recomandarea de a face 150 de minute de mişcare pe săptămână, însă numai 49% dintre ei respectă recomandările ghidului Healthy People din 2010 şi fac 30 de minute de activitate fizică moderată 5 zile pe săptămână. Până în prezent, ştiinţa nu a stabilit dacă este important ca activitatea fizică să fie repartizată relativ uniform sau concentrată. (N. a.)

[16] Joseph Schwartz, „Did You Vote This Year?”, *Directions Magazine,* 2 noiembrie 1998. Disponibil pe http://www.directionsmag.com/features.php? feature_id=4. (N. a.)

[12] „Reading on the Rise: A New Chapter în American Literacy”, National Endowment for the Arts, 12 ianuarie 2009. (N. a.)

[12] „Married Parents' Use of Time Summary” din American Time Use Survey, 8 mai 2008; disponibil pe http://www.bls.gov/news.release/atus2.nr0.htm Această secţiune din ATUS rezumă modul în care
îşi petrec timpul părinţii căsătoriţi care sunt sau nu angajaţi, în funcţie de vârsta celui mai mic copil şi de statutul de angajat al soţului/soţiei. De asemenea, există şi o diagramă care împarte mamele şi taţii căsătoriţi în funcţie de statutul profesional (fără a face referire la partener). Cifrele dintre aceste două diagrame sunt de obicei apropiate – la câteva sutimi de oră –, dar, pentru că un procent mic de mame căsătorite nu fac parte din cupluri cu două venituri şi un procent mic de mame neangajate au soţi care nu lucrează cu normă întreagă, există uneori diferenţe. Am încercat să fiu consecventă în utilizarea aceleiaşi diagrame în cadrul fiecărei secţiuni din această carte. (N. a.)

[12] „Think You Know What Americans Believe About Religion? You Might Want to Think Again”, The Pew Forum on Religion and Public Life, 23 iunie 2008. (N. a.)

[22] „No Evidence Bad Times are Boosting Church Attendance”, Gallup, 17 decembrie 2008. (A/, a.)

— Website-ul https://www.religioustolerance.org/ a prezentat o discuţie edificatoare despre dovezile conform cărora oamenii mint în legătură cu prezenţa lor la biserică. (N. a.)

[22] John de Graaf, editor, *Take Back Your Time: Fighting Overwork and Time Poverty în America,* Berrett- Koehler Publishers, San Francisco, 2003. (N. a.)

[22] *Take Back Your Time Day,* p. 38. (N. a.)

^*Ibidem,* p. 48. (N. a.)

[25] *Ibidem*, p. 53. (*N. a.*)

[26] *Ibidem*, p. 35. (*N. a.*)

[22] Această cifră este foarte des repetată; pentru o discuţie despre acest subiect, vezi volumul scriitoarei Shulamith Shadar, *Childhood în the Middle Ages,* Routledge, Londra, 1990, p. 149. (N. a.)

[22] „If You Had an Extra 15 Minutes în Your Day, How Would You Use It?”, *Real Simple,* ianuarie 2007, pp. 26-28. (N. a.)

[22] Pentru o discuţie despre beneficiile şi dezavantajele studiilor dedicate jurnalelor, vezi John P. Robinson şi Geoffrey Godbey, *Time for Life: The Surprising Ways Americans Use Their Time,* Pennsylvania State University Press, University Park, 1997, capitolul 4, „Measuring How People Spend Time”, pp. 57-78. *(N. a.)*

[22] American Time Use Survey, 2008. Media reală este de 8,6 ore. în 1965, conform Americans' Use of Time Project, femeile dormeau 55-56 de ore pe săptămână, iar bărbaţii dormeau între 54 şi 60 de ore, cu o medie de aproximativ 8 ore pe noapte. Pentru mai multe detalii, vezi Robinson şi Godbey, *Time for Life,* p. 112. (N. a.)

[21]ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. (N. a.)

[22] ATUS, Married Parents’ Use of Time, graficul „Time Spent în Primary Activities”. *(N. a.)*

^*Ibidem. (N. a.)*

[24] „Is the American Dream on Steroids?", Center for Work-Life Policy, 1 decembrie 2006. (N. a.)

[25] Pentru cifra de 37,4 ore, vezi Suzanne M. Bianchi, „Maternal Employment and Time with Children: Dramatic Change or Surprising Continuity?", *Demography,* vol. 37, nr. 4, 2000, pp. 401-14. Cifra de 34,5 ore provine din Americans' Use of Time Study din 1965-1966; calculat conform Suzanne M. Bianchi, John P. Robinson şi Melissa A. Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* The American Sociological Association's Rose Series în Sociology, Russell Sage Foundation, New York, 2006, p. 93. (N. a.)

[22] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. (N. a-)

ibidem. (N. a.)

[22] „A2/M2 Three Screen Report", trimestrul IV din 2008, Nielsen estimează 151 de ore pe lună, sau aproximativ 35 de ore pe săptămână pentru toţi cei care se uită la televizor. (N. a.)

[22] Bianchi, Robinson şi Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* pp. 34-35. (N. a.)

[42] Robinson şi Godbey, *Time for Life,* pp. 85-93. (N. a.)

— E-mail către autoare, 13 aprilie 2009. (N. a.)

[42] Robinson şi Godbey, *Time for Life,* p. 59. (N. a.)

^Schor, *The Overworked American,* p. 1. (N. a.)

^ATUS, Married Parents' Use of Time Summary, cele două grafice (mama casnică obişnuită şi soţul angajat cu normă întreagă, şi mama casnică obişnuită, fără a se preciza statutul soţului) oferă valori uşor diferite. *(N. a.)*

45 „The Health Benefits of Volunteering: A Review of Recent Research", Corporation for National and Community Research, 2007. *(N.* a.)

[46] *Volunteering în America, 2009,* realizat de guvernul SUA pe baza datelor din recensământ şi a altor date; http://www.volunteerinqinamenca.gov. *(N.* a.)

42 *Volunteering în America, 2008,* p. 2 din evidenţierile cercetării. Dacă un sfert dintre americani fac voluntariat şi o treime dintre aceştia fac mai mult

I ***f***

de 100 de ore pe an, asta înseamnă că mai mult de 90% dintre americani fac mai puţin de 100 de ore de voluntariat pe an (câte 2 pe săptămână). (N. a.)

— James Boswell (1740-1795) a fost biograf, jurnalist şi avocat scoţian. Este renumitul autor al biografiei *Viaţa lui Samuel Johnson* (1791), considerată cea mai amplă biografie în limba engleză. (N. trad.)

42 Vezi website-ul http://thepoemlady.com. (N. a.)

52 Laura Vanderkam, „The Watcher: Roald Hoffmann", ScientificAmerican.com, 12 mai 2008. (N. a.)

[51] Troy Smith şi Jan Rivkin, „A Replication Study of Alan Blinder's «How Many U.S. Jobs Might Be Offshorable?»„, p. 16, disponibil pe http://www.hbs.edu/research/pdf/08-104.pdf. (N. a.)

52 C.K. Prahalad şi G. Hamel, „The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review,* mai- iunie 1990, pp. 79-91. *(N. a.)*

[52] *Pământul este plat. Scurtă istorie a secolului XXI,* Thomas L. Friedman, traducere în limba română de Dan Nicolae Popescu, Dorin Nistor, Mirela Mircea, Raluca Marincean, Editura Polirom, laşi, 2007. (N. *trad.)*

[M]"Wal-Mart Reports Financial Results for Fiscal Year and Fourth Quarter", comunicat de presă Wal-Mart, 17 februarie 2009. Acesta este pentru anul fiscal care se încheie la 31 ianuarie 2009, deci în mare parte pentru 2008. (N. a.)

[55] Pentru categoriile din 2008, vezi http://www.bls.gov/news.release/atus.t01.htm. (N. a)

[56] Medalia Randolph Caldecott recunoaşte anual „cea mai remarcabilă carte ilustrată americană pentru copii din anul precedent" şi este acordată de către Association for Library Service to Children (ALSC), o sucursală a American Library Association (ALA). (N. *trad.)*

& Laura Vanderkam, „Aquanaut Lives Linder Water Researching Ocean's Bottom", *The Washington Times,* 16 august 1998. (N. *a.)*

[52] Pentru o discuţie despre acest subiect, vezi Murray Gendell şi Jacob S. Siegel, „Trends în Retirement Age by Sex: 1950-2005", *Monthly Labor Review,* iulie 1992. în timp ce vârsta medie variază în jurul unei anumite valori, conform Social Security Administration, beneficiarul mediu începe să primească beneficii înainte de vârsta de 65 de ani. (N. a.)

[52] Sylvia A. Earle, *Sea Change: A Message of the Oceans,* Fawcett Books, New York, 1995, pp. 14-15. (N. *a.)*

^Timothy Ferriss, *The 4-Hour Workweek,* Crown, New York, 2007, pp. 9-10. (N. a.) Vezi şi ediţia în limba română, *4 ore – Săptămâna de lucru. Evadează de la rutina 9-17 şi alătură-te Noilor Oameni Bogaţi,* traducere de Măriuca Dinu, ACT şi Politon, Bucureşti, 2016, pp. 11-12. *(N. red.)*

„National Dream Jobs' Survey Reveals Four out of Five U.S. Workers Are Still Searching for Their Dream Jobs", CareerBuilder.com, 25 ianuarie 2007. (N. a.)

[52] Arthur C. Brooks, „I Love My Work", *The American,* septembrie/octombrie 2007. (N. a.)

[62] Jeremy Adam Smith, *The Daddy Shift,* Beacon Press, Boston, 2009, pp. 11-12. (N. a.)

[54] „High School Graduation Rates Reach All-Time High", comunicat de presă al Biroului de Recensământ, 29 iunie 2004. Această comunicare a raportat, de asemenea, că 27% dintre americanii cu vârsta de peste 25 de ani au absolvit o facultate. (N. a.)

[65] Comitetul a realizat mai multe sondaje informale în rândul absolvenţilor care se apropie de reuniuni importante. Aceasta a fost pentru cei care se apropiau de cea de-a douăzeci şi cincea reuniune în 2009 (promoţia 1984). *(N. a.)* Brooks, „I Love My Work". *(N. a.)*

& T.M. Amabile, „Motivating Creativity în Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review,* vol. 40, nr. 1, toamna 1997, pp. 39-58. *(N. a.)*

[64] Citat din Teresa M. Amabile, *Creativity în Context,* Westview Press, Boulder, Colorado, 1996, p. 9. (N. a.)

^"National 'Dream Jobs' Survey" 2007. (N. a.)

[22] Laura Vanderkam, „Flying Green: Ilan Kroo Helps Shape the Future of Sustainable Aviation", Scientific American.com, 9 decembrie 2008. *(N.* a.)

[21] Amabile, „Motivating Creativity în Organizations". (N. a.)

[22] Ravi S. Gajendran şi David A. Harrison, „The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences", *Journal of Applied Psychology,* vol. 92, nr. 6, 2007, pp. 1524-41. (N. a.)

[23] Acest lucru a fost constatat în mai multe studii. Pentru o discuţie despre acest subiect, vezi Brett W. Pelham, „Business Owners Richer în Well-Being than Other Job Types", Gallup, 16

septembrie 2009. *(N. a.)*

^Resimţim fericirea autentică atunci când suntem în stare de flux. Fluxul, experienţa optimă, este definit ca o activitate cu scopuri clare şi provocatoare, pe măsura aptitudinilor unei persoane, în care feedbackul e imediat şi în care ştii când ţi-ai îndeplinit scopul. *(N. trad.)*

[25] Mihály Csikszentmihălyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience,* Harper & Row, New York, 1990. *(N. a.)*

[22] Apărută în limba română cu titlul *Flux. Psihologia fericirii,* traducere din limba engleză de Monica Lungu, Editura Publica, Bucureşti, 2015. (N. *trad.)*

[22] Mihály Csíkszentmihályi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience,* p. 49. (N. a.) Vezi şi ediţia în limba română, *Flux. Psihologia fericirii,* traducere din limba engleză de Monica Lungu, Editura Publica, Bucureşti, 2015, p. 56. (/V. *red.)*

[22] Mary Pilon, „From Ordering Steak and Lobster, to Serving It", *The Wall Street Journal, 2* iunie 2009. (N. a.)

[22] Jennifer Levitz, „Unemployed Hit the Road to Find Jobs", *The Wall Street Journal,* 25 iunie 2009. (N. a.)

[22] Julia K. Boehm şi Sonja Lyubomirsky, „Does Happiness Promote Career Success?", *Journal of Career Assessment,* vol. 16, nr. 1, 2008, pp. 101-16. *(N. a.)*

[21] Sonja Lyubomirsky, *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life Your Want,* Penguin, New York, 2007. *(N. a.)*

^Amabile, e-mail trimis autoarei, 2 iunie 2009. *(N. a.)*

[22] K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe şi Clemens Tesch-Römer, „The Role of Deliberate Practice în the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Review,* vol. 100, nr. 3,1993, pp. 363- 406. (M. a.)

[34] Pentru un grafic al timpilor de maraton în scădere, vezi http://www.marathonuide.com/history/records/ index.cfm. *(N. a.)*

[25] „Unhappy People Watch TV, Happy People Read/Socialize", comunicat de presă al Universităţii din Maryland, 14 noiembrie 2008. *(N. a.)*

[26] Laura Vanderkam, „Lise Menn: Figuring Out Why Kids Say the Darndest Things", Scientific American.com, 25 august 2008. (N. a.)

[22] Laura Vanderkam, „Kraig Derstler: Digging Up Dinosaurs Is în His Bones", ScientificAmerican.com, 4 mai 2009. (N. a.)

[22] Interviu cu Frank Braconi, economist-şef în cadrul Biroului de Control. Pentru mai multe detalii despre activitatea independentă, vezi Laura Vanderkam, „The Promise and Peril of the Freelance Economy", *City Journal,* iarna 2009. (N. a.)

[22] Steven Hippie, „Self-Employment în the United States: An Update", *Monthly Labor Review,* iulie 2004. (N. a.)

[22] „Census Bureau Reports Increase of Nearly 1 Million Nonemployer Business", comunicat de presă Biroul de Recensământ, 25 iunie 2009. (N. a.)

[21] „Freelance Ranks Growing as Economy Is Slowing, Kelly Services Survey Shows", comunicat de presă Kelly Services, 28 ianuarie 2009. (A/, a.)

[22] Factorii determinant! îi încurajează pe oameni să părăsească locurile natale şi să se stabilească în altă parte, în timp ce factorii de atracţie îi atrag pe migranţi în zone noi. De exemplu, şomajul ridicat reprezintă un factor determinant obişnuit, în timp ce multitudinea locurilor de muncă este un factor de atracţie eficient. (N. *trad.)*

[22] Vezi Laura Vanderkam, „Laid Off? Here's a Silver Lining", *USA Today,* 25 martie 2009. (N. a.)

[24] Pentru mortalitatea infantilă din Vietnam, prin intermediul CIA World Factbook, vezi http://www.indexmundi.com/vietnam/infant mortal ity_rate.html. *(N.* a.)

[25] Abordare riguroasă a organizării e-mailului, menită să păstreze inbox-ul gol – sau aproape gol – tot timpul. *(N. trad.)*

[22] David Allen, *Getting Things Done: The Art of Stress- Free Productivity,* Penguin Books, New York, 2001, p. 8. (N. a.)

[22] Laura Vanderkam, „Being Stung by Bees: You Get Used to It – Carol Fassbinder-Orth", ScientificAmerican.com, 19 mai 2008. (N. a.)

[22] Lawrence H. Summers, „Remarks at NBER Conference on Diversifying the Science and Engineering Workforce", 14 ianuarie 2005. (/V. a.)

[22] „Employees Waste 20% of Their Work Day According to Salary.com Survey", comunicat de presă Salary.com, 25 iulie 2007. (N. a.)

[122] Vezi http:// www.TristaHarris.org. (N. a.)

[121] Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else,* Portfolio, New York, 2008. (N. a.)

[122] Claire Shipman şi Katty Kay, *Womenomics: Write Your Own Rules for Success,* Harper Business, New York, 2009, p. xiv. (N. a.)

[122] Programul Make Mine a Million $ Business oferă resurse şi concursuri pentru femeile de afaceri (printre participante s-a numărat Theresa Daytner din capitolul 1); vezi http://www.makemineamillion.org. (N. a.)

^"Employment Situation Summary", Bureau of Labor Statistics, 4 septembrie 2009. Acest exemplu se referă la salariaţii din sectorul privat neagricol, fără supraveghere. (N. a.)

[125] „Fewer Mothers Prefer Full-Time Work", Pew Research Center, 12 iulie 2007. (N. a.)

[122] Vezi, de exemplu, „Mayor Michael Bloomberg's Commencement Remarks", comunicat de presă al Universităţii Fordham, 16 mai 2009. *(N. a.)*

[222] Earle, *Sea Change,* pp. 65-77. (N. a.)

[122] *Home economics* (în original) – economia domestică, sau ştiinţele familiei şi consumatorilor, este astăzi un subiect referitor la dezvoltarea umană, finanţele personale şi familiale, locuinţe şi amenajări interioare, ştiinţa şi pregătirea alimentelor, nutriţie şi bunăstare, textile, îmbrăcăminte şi problemele consumatorilor. *(N. trad.)*

[222] „Total Fertility Rates and Birth Rates, by Age of Mother and Race: United States, 1940-99", grafic CDC, disponibil la http://www.cdc.gov/nchs/data/statab/t991x07.pdf. în 1957, rata totală a fertilităţii a atins un maxim de 3,767. *(N. a.)*

[122] „The Real Why of Electric Blankets", *Good Housekeeping,* decembrie 1958, vol. 147, nr. 6, p. 137. (N. a.)

[111] „And Now to Go with Coffee", *Good Housekeeping,* decembrie 1958, vol. 147, nr. 6, p. 91. (N. a.)

[222] „Fashion to the Rescue", *Good Housekeeping,* decembrie 1958, vol. 147, nr. 6, pp. 52 şi 206. (N. a.)

— „75 Ways to Save Time During the Holidays”, *Good Housekeeping,* decembrie 1965, vol. 161, nr. 6, pp. 163-64. (N. a.)

[222] „Employment Status of Women 16 Years and Over by Age, 1948-2005”, graficul ratei de participare la forţa de muncă, Current Population Survey (obţinut direct de la Bureau of Labour Statistics). (N. a.)

[222] David Cotter, Paula England şi Joan Hermsen, „Moms and Jobs: Trends în Mothers’ Employment and Which Mothers Stay Home”, fişă informativă a Council on Contemporary Families, 10 mai 2007. (N. a.)

^*Ibidem. (N. a.)*

[222] Bianchi, Robinson şi Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* pp. 63-64. (N. a.)

[115] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. *(N.* a-)

[112] „Total Fertility Rates and Birth Rates, by Age of Mother and Race: United States, 1940-99”, CDC. (N. a.)

[122] „Births: Preliminary Data for 2007”, National Vital Statistics Reports, vol. 57, nr. 12, disponibil la http://www.cdc.qov/nchs/data/nvsr/nvsr57/nvsr57_12.pdf. (N. a.)

[121] Thelma Meyer, *Mrs. Meyer's Clean Home: No- Nonsense Advice That Will Inspire You to Clean Like the Dickens,* Wellness Central, New York, 2009. (N. a.)

[122] Bianchi, Robinson şi Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* p. 93. (N. a.)

[122] „Time Spent în Primary Activities for the Civilian Population 18 Years and Over by Employment Status, Presence and Age of Youngest Household Child, and Sex, 2008 Annual Averages”, American Time Use Survey. (N. a.)

— ATUS, Married Parents’ Use of Time Summary. (N. a.)

[125] Bianchi, Robinson şi Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* p. 145. Panel Study of Income Dynamics Child Development Supplement din 2002 a analizat felul în care îşi folosesc copiii timpul; cei cu vârsta cuprinsă între 5 şi 11 ani petrec 32,5 ore pe săptămână la şcoală, 2,2 ore la sport şi 1 oră în „organizaţii”. (N. *a.)*

[122] Conform ATUS Married Parents' Use of Time Summary, mamele care lucrează cu normă întreagă şi care sunt căsătorite cu bărbaţi angajaţi cu normă întreagă lucrează 5,12 ore pe zi, sau 35,84 ore pe săptămână. *(N. a.)*

[122] Bianchi, Robinson şi Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* p. 150. (N. *a.)*

[122] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. (N.

[222] A2/M2 Three Screen Report, ultimul trimestru din 2008, Nielsen, 23 februarie 2009. *(N.* a.)

[122] Jeremy Adam Smith, *The Daddy Shift,* p. 157. (N. a.)

— ATUS, Married Parents’ Use of Time Summary. Această cifră nu include cumpărăturile, deşi include gătitul. (N. a.)

[222] Bianchi, Robinson şi Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* p. 104. (N. a.)

[122] Vezi Edward Crankshaw, *Maria Theresa,* Longmans, Green and Co., Londra, 1969. (N. a.)

[124] „Times Are Changing: Gender and Generation at Work and at Home”, The Families and Work Institute, 26 martie 2009, vezi figura 14. *(N. a.)*

[122] Bianchi, Robinson şi Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* p. 93. (N. a.)

[122] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. Pe zi, cifrele pentru cuplurile în care ambii părinţi lucrează cu normă întreagă sunt 0,19 ore pentru mame şi 0,23 ore pentru taţi, sau aproximativ 1 oră şi 20 de minute pentru mame pe săptămână şi 1 oră şi 36 de minute pentru taţi. (N. a.)

— „Times Are Changing”, p. 16. *(N.* a.)

[122] Nicole Sforza, „Back-to-Basics Cleaning”, *Real Simple,* aprilie 2009, p. 136. (N. a.)

[122] Bianchi, Robinson şi Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* p. 93. (N. a.)

[242] „Salary.com’s 9th Annual Mom Salary Survey Reveals Stay-at-Home Moms Would Earn $122,732 în the U.S. and $135,661 în Canada”, comunicat de presă Salary.com, 5 mai 2009. (N. a.)

[241] Judy Syfers, „I Want a Wife”, publicat iniţial în *Ms.,* decembrie 1971, vezi http://www.columbia.edu/~sss31/rainbow/wife.html. (N. a.)

[242] Costul de oportunitate este un concept economic şi reprezintă valoarea celei mai bune dintre şansele sacrificate, la care se renunţă atunci când se face o alegere oarecare. (A/, *trad.)*

[142] Când ambii soţi lucrează cu normă întreagă, mamele petrec 2,08 ore pe zi pentru activităţile gospodăreşti şi 0,62 ore achiziţionând bunuri şi servicii. Taţii petrec 1,39 ore pentru activităţi gospodăreşti şi 0,39 ore cumpărând bunuri şi servicii. într-o săptămână, acest lucru însumează 31,36 ore. *(N.* a.)

[444] „Consumer Expenditures în 2007”, comunicat de presă Bureau of Labor Statistics, 25 noiembrie 2008. *(N.* a.)

[445] ATUS, Married Parents’ Use of Time Summary. Mamele căsătorite care lucrează cu normă întreagă petrec 0,14 ore pe zi cumpărând alimente şi 0,79 gătind şi făcând curat; taţii petrec 0,07 ore pe zi cumpărând alimente şi 0,32 ocupându-se de gătit, într-o săptămână, acest lucru însumează 9,24 ore. Ei petrec 0,42 ore pe zi, combinate, jucându-se cu copiii lor; într-o săptămână, 2,94 ore în total. *(N. a.)*

[442] începând din 3 septembrie 2009; vezi http://www.nu-kitchen.com(N. a.)

— „Webvan Goes Under: Online Grocer Shuts Down – $830 Million Lost, 2,000 Workers Fired”, *San Francisco Chronicle,* 9 iulie 2001. (N. a.)

[442] Eliot Caroom, „Online Grocers Recession Proof? Cost-Cutting Consumers Eat În and Feed Double Digit Growth”, *Inc.,* 17 februarie 2009. (N. a.)

[442] 2009 Restaurant Industry Pocket Factbook, National Restaurant Association. (N. a.)

[152] Restaurant Industry Pocket Factbook, National Restaurant Association. Se estimează că vânzările vor atinge 566 de miliarde de dolari; cu 300 de milioane de americani, aceasta înseamnă 1 887 de dolari pe an pe persoană, sau puţin peste 36 de dolari pe săptămână. (N. a.)

[124] „Feature-Rich Wireless Mobile Phones Increase Average Consumer Service Spending for Both Handset Manufacturers and Service Providers”, comunicat de presă J.D. Power and Associates, 15 noiembrie 2007. (N. a.)

[152]Todd Spangler, „Study: Average Cable TV Bill is $71 Per Month”, *Multichannel News,* 16 aprilie 2009. (N. a.)

[152] „Tax Stats at a Glance”, Internal Revenue Service, pentru anul fiscal 2006. Vezi http://www.irs.gov/taxstats/article/0,id=102886,00.htm (N. a.)

[154] Bianchi, Robinson şi Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* p. 93. Această cifră este doar pentru menaj şi nu include spălatul rufelor, gătitul şi celelalte activităţi legate de hrană. (N. a.) ^”Homeowners Spend a Record $45 Billion on Lawn and Landscape Services”,

comunicat de presă National Gardening Association, 6 august 2007. (N. a.)
[122] „Fast Facts About Merry Maids”, vezi http://www.merrymaids.com/company/. (N. a.)
[152] Rachel Dodes, „Media-Mogul Fashion Dilemma”, *The Wall Street Journal,* 22 iulie 2006. (N. a.)
[152] Ann Patchett, *Bel Canto,* Harper Perennial Modern Classics, New York, 2008, p. 108 (publicat iniţial de HarperCollins în 2001). (N. a.)
^Patchett, *Bel Canto,* pp. 126-28. *(N. a.)*
[122] Lenore Skenazy, „The Power of Free Play”, *Time Out New York Kids,* iunie 2009. Vezi, de asemenea, Susan Linn, *The Case for Make-Believe: Saving Play în a Commercialized World,* New Press, New York, 2008. (N. a.)
^Schor, *The Overworked American,* p. 1. (N. a.)
[162] Robinson şi Godbey, *Time for Life,* pp. 128-29, pentru cifrele din 1985; Bianchi, Robinson şi Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life,* pp. 116-17, pentru aceste cifre. (N. a.)
[122] A2/M2 Three Screen Report, al patrulea trimestru din 2008, Nielsen. (N. a.)
[124] Cifre din sondajul ATUS 2008 (2,77 ore pe zi sau 19,39 ore pe săptămână). (N. a.)
^Robinson şi Godbey, *Time for Life,* p. 340. (N. a.)
[166] „2008 Physical Activity Guidelines for Americans”, CDC, vezi http://www.cdc.gov/physicalactivity/everyone/quid elines/adults.html *(N.* a.)
[161] Joyce Carol Oates, „Writers: See How They Run”, *The Writer,* august 2000. *(N.* a.)
JA8 „Pregnant Radcliffe Still Training”, BBC Sport, 9 octombrie 2006. Fotografia din *Vogue* a apărut în numărul din aprilie 2007. *(N. a.)*
[162] Candyce H. Kroenke şi alţii, „Social Networks, Social Support, and Survival After Breast Cancer Diagnosis”, *Journal of Clinical Oncology,* vol. 24, nr. 7,1 martie 2006, pp. 1105-11. (N. a.)
[122] Tara Parker-Pope, „What Are Friends For? A Longer Life”, *The New York Times,* 20 aprilie 2009. *(N. a.)*
^Ibidem. (N. a.)
[122] Simone Schnall şi alţii, „Social Support and the Perception of Geographical Slant”, *Journal of Experimental Social Psychology,* vol. 44, 2008, pp. 1246-55. (N. a.)
[122] Shamsi T. Iqbal şi Eric Horvitz, „Disruption and Recovery of Computing Tasks: Field Study, Analysis, and Directions”, 2007, vezi http://research.microsoft.com/en-us/um/people/horvitz/chi. 2007 iqbal horvitz.pdf. *(N.* a.)
[1] Citate şi autori celebri, www.famousquotesandauthors.com/authors/lord chesterfield quotes.html. (N. a.)
— Patchett, *Bel Canto,* p. 123. (N. a.)
[122] Cititori ai unei lucrări inedite, care oferă feedback autorului din punctul de vedere al unui cititor obişnuit. Ei servesc drept placă de rezonanţă, pentru a vedea dacă manuscrisul va avea impactul emoţional dorit. (N. trad.)